

**<翻訳>米国社会における日本企業：協力,衝突,および企業市民としての役割：ダニエルE.ボブ&SRI
インターナショナル編, Japan Society(NewYork)刊
行図書, 1990年**

著者	中村 久人
著者別名	Nakamura Hisato
雑誌名	経営論集
巻	44
ページ	83-138
発行年	1997-02-28
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00005656/

(翻 訳)

ダニエル E. ボブ & SRI インターナショナル編

『米国社会における日本企業—協力、衝突、および企業市民としての役割—』

中 村 久 人 訳

序文

- 1 はじめに・各章解説
- 2 日本からの対米直接投資の増加
- 3 米国での企業市民：1990年代における新しい意味
- 4 投資環境：日本、日本の直接投資、および企業市民に対するアメリカ人の見方
- 5 アメリカ人の目を通じて：対米日本直接投資の経験
- 6 企業市民としての日本企業
- 7 おわりに

序文

米国での日本からの直接投資はアメリカ人や卑近なメディアにとって重要な問題になってきた。米国経済に占めるそのような投資の役割は依然として小さく、国境を越えて行われる大規模な海外直接投資の一部を形成しているだけなのに、日本の直接投資についての議論は、「米国を買収しようとしている」とか「米国の自律性を脅かしている」といった論調にその矛先が向く傾向にある。話しの他の側面が無視されてしまっている。この研究では、アメリカ人は日本の投資をどのように見ているのか、日本企業は米国の企業市民としてどのように行動しているのか、現地レベルで日米間の絆はいかに形成されつつあるのか、といった非常に重要な幾つかの問題を検討する。

ジャパン・ソサイエティ（日本協会）は日米関係に重要なタイムリーで客観的な分析を提供するという全体的使命の一部としてこのプロジェクトを計画し実施した。当研究の実施に当たっては、非営利研究団体であるSRI インターナショナルの協力のもとに推進された。世論調査や市場調査を専門とするワースリング・グループ社にも当プロジェクトの支援をお願いした。

※ 当調査はニューヨークの日本協会（JAPAN SOCIETY）により実施されたものであり、訳者は協会日米関係部より翻訳の許可を得た。尚、本文はJapan Society発刊の小冊子“Japanese Companies in American Community”（70ページ）の全訳であるが、序文の一部と事例からなるExhibit A-Lについては、紙幅の都合上割愛した。

まず、出発点として、SRI インターナショナルのモデルに基づいて企業市民についての枠組みを開発した。そしてこの枠組みを以下の日本企業3社の経験に適用した。ニューヨーク州タリータウンの日立アメリカの本社、ケンタッキー州ジョージタウンのトヨタ・モーター・マニュファクチャリング (TMM) の工場、およびサンフランシスコの(三菱銀行所有の)カリフォルニア銀行であり、それらを日本の直接投資が引き起こしている広範な問題を検討するために選択したのである。これら3つの事例研究は、グリーンフィールド(土地取得から操業に漕ぎ着けるまで)の投資と買収の両方が含まれており、西海岸、北東部、南部と地理的区分も異なり、事業活動も製造、金融サービス、本部業務と異っており、またトヨタ3,000人、日立本部150人(全米740人)と事業規模も違い、都市、郊外、田園地帯と立地が異なり、さらにケンタッキーの場合5年、サンフランシスコの場合10年というように日本企業の投資の経験年数も異なっている。ジャパン・ソサイエティとSRI インターナショナルは事例研究のために、企業の代表者、市の当局者、従業員や社会のリーダーたちからなる90人以上の人々にインタビューを実施した。

私たちは、そのインタビューの結果を用いて一連の世論調査や在米日本企業調査のための質問表を作成した。ジャパン・ソサイエティはSRI インターナショナルとワースリン・グループ社と協力してアメリカにおける日本、日本の投資、および企業市民としての日本企業に対するアメリカ人の全国のおよび地域的態度を測定するために世論調査を計画した。ワースリン・グループ社は1990年1月31日から2月5日まで4回の世論調査を行った。18歳以上の全米のアメリカ市民800人に対する調査、事例研究企業の立地する各コミュニティから300人ずつの調査であった。全国調査の結果は $\pm 3.5\%$ 、地域調査では $\pm 5.7\%$ の誤差の幅があった。私たちはその企業の約70%の従業員が来ている地域をそのコミュニティと定義した。

ジャパン・ソサイエティは再びSRI インターナショナル、ワースリン・グループ社と協力して在米の日本所有企業の調査を計画した。日本の8つの証券取引所に上場されている日本企業のすべてのアメリカでの子会社に対して匿名での調査に応じてくれるよう要請した。1990年5月8日から6月8日の期間に渡って行われ、連絡した2,900社を越える企業のうち、1,605社が質問表を受け入れ、585社がその調査に有効回答をくれた。

本報告書はSRI インターナショナルの支援の下にジャパン・ソサイエティが執筆した。それら調査からの発見事実は統計的有意性に関して厳密に検討された。事例研究、インタビュー調査、および世論調査の結果はアメリカのコミュニティと日本企業とが企業市民を通じて日本の投資に適応していく方法、その適応プロセスが将来的にどのように変化するか、そして究極的に双方向的関係が現地レベルでどのように変わっていくのかを示している。

1 はじめに・各章解説

1980年代は日米双方にとって騒々しい10年であった。通産省と米国通商代表部との間の貿易政策に関する曖昧な議論が新聞の見出しを賑わせた。アメリカの新聞見出しの記事はもはや日米を特別な関係にある友好的なパートナーとしては扱っていない。そうではなくて、両国を経済的技術的卓越性を競う戦士と捉えている。共産主義の崩壊に伴い、東京の自動車やコンピュータ・チップスの工場のほうがモスクワの爆弾やミサイルよりも遥に脅威のようにみえた。

1980年代後半の日本のアメリカへの直接投資の急増は不満の炎に油を注いだ。アメリカの象徴の幾つか—アメリカ人の好みであるクリスマスツリーが飾られる場所、アメリカの文化のアイデンティティが形成された映画スタジオ、アメリカがその将来の経済を託すべきハイテク企業—が東京から飛行機でやってきたビジネスマンによって買収された。突然として、問題なのは日本製の製品だけではなくになった。日本は目に入るものは何でも買おうとしているように見えた。

1990年までは、世論調査によれば、アメリカ人の大部分は日本の直接投資に不賛成の意を表明していた。何人かの政治家やジャーナリストたちは、世論の不満を感知して、選挙に勝つためにあるいは新聞の購読を伸ばすためにアメリカ人の関心を利用した。マディソン街の劇場では、アメリカの企業や不動産を強欲に買いあさる日本に対して募る不安をモチーフに上演が行われて当たりを取っている。ニューヨークのポンティアックのカー・ディーラーによる1990年の広告のなかで、あるアナウンサーは日本がアメリカを支配するようになると、真面目に次のような警告を発している。「これから数年後を想像してみよう。12月になると、すべての家族は広島センターにクリスマスツリーを見にいくことになる」。彼は三菱地所のロックフェラーセンターの一部買収を暗に仄めかして言っていた。また、「ますます日本の自動車を買ひ続けなさい」とも。コマーシャルの最後には、黒地をバックにした白い紙に、「もう沢山だ」と書いてあった。

アメリカへの日本からの直接投資はアメリカで不協和音をもたらし、日米関係のトゲになっている。この現象を生じさせる力（企業のグローバリゼーション）は当分の間継続するであろうから、日本の投資も終息することはないであろう。アメリカ人は日本をその国の最大の挑戦者として、また日本の投資家を外国からの投資家として最大の影響力を持つものと見做すようになるので、彼らが日本の投資に対して感じる疑問は依然として残るであろう。

日本の直接投資を受け入れているコミュニティでは、普通のアメリカ人と日本人が毎日ビジネスや文化の違いで対決を迫られており、日本のプレゼンスについての問題解決はもっとも緊急を要している。これらの問題の解決の糸口として、現地レベルでの日本企業とアメリカのコミュニティ間に形成される結びつき方が大きく関係している。もし日本の投資についての問題が無視されるとす

れば、文化の違いが双方を結ぶことをより困難にし、信用を得ることはますます難しくなる。日本企業は新しいコミュニティの中で歓迎されざる隣人と見なされることになり、日本の投資に対する憤りが強化され、日本が仕掛ける競争上の挑戦は脅威と受け取られるようになるかもしれない。

しかし、潜在的には、これらの結びつきによって日本企業の工場が一つのコミュニティに即座に経済的繁栄をもたらしたり、日本企業と現地の役人の間で進められていた交渉によりその企業が田園地域に職をもたらすといった以上の便益を提供する可能性がある。それらの結びつきはアメリカの製造業者に品質の向上ばかりでなく生産技術の改善をもたらしうるものであり、アメリカのコミュニティにとってグローバル経済への入口を形成することが可能になる。それらは日本企業に新しいアイデアを提供し、アメリカばかりでなく世界の他の地域にある日本企業の子会社にも、また日本においても大きな便益がもたらされうる。そしてそれと同じくらい重要なことは、現地レベルでのあらゆる業績が積み重ねられると、日米をより強力でより生産的なパートナーに結び付けることのできる連体の絆が創造されるということである。

アメリカでの日本の投資の増加によって、日本企業が摩擦を創り出す可能性を高めるよりも、積極的にアメリカのコミュニティと結びつく可能性を引き出すためにも、日本企業はアメリカにおける企業市民としての意識を一層高揚する必要がある。それはその企業が事業を行っているコミュニティの経済的社会的福利に生産的な影響力を与えるために私企業としての力を活用するやり方である。企業市民の概念には以下のような事業活動のすべての範囲が含まれる。企業が従業員を雇用し、訓練し、昇進させること、供給業者を開発し、資源を調達し、新しい事業に投資すること、その企業が率先して社会貢献活動に貢献し、教育や社会福祉面でその企業の影響力を駆使し改善を図ること、などである。要するに、良き企業市民の概念は、ある企業が事業を行いその資源を活用するやり方に関係している。

アメリカの地域経済やコミュニティに影響を与える力は変化し、次第に複雑になるので、経済問題や他の国内問題に対処できる新しいパートナーの必要性はこれまで以上に不可欠になっている。この報告書では、日本企業がアメリカで良き企業市民になるための挑戦において直面する環境とそれら企業の対応の仕方について検討する。

次章では、アメリカへの日本からの直接投資の額について一瞥し、なぜ非常に多くの日本企業がアメリカでの事業設営の路を選択したのか振り返る。証拠事実によれば、日本の投資だけが特異な現象ではない。それはアメリカや他の先進国で外国投資が幅広い範囲に渡って増加しているというパターンに適合するものである。アメリカでの日本の投資はビジネスの国際化を反映したものであり、その国際化はここ数十年間で大きく進展しており、将来に向けてさらに成長を続けることになる。

3章では、アメリカの企業市民の概念についてのルーツを検討する。過去30年に渡る底辺での要請や草の根運動と平行して、最近の政府規制の傾向が社会における企業の役割についてこれまで以上に広範な理解を促進させている。私たちは企業が行う活動とそうした活動の目標の双方から企業市民についての実践的な定義を提示する。そして企業とコミュニティの双方が企業市民の概念を通じて確立された連携からいかに便益を得るかをみることにする。

4章は日本の投資に対するアメリカ人の態度と企業市民の概念に関するアメリカ人の期待について分析する。それは日本の投資家がアメリカで事業を設営する場合に遭遇するであろう風土についての包括的分析でもある。この章は私たちが実施したアメリカ人に対する世論調査に基づいている。それは日本、日本の投資、およびアメリカでの日本企業の企業市民についての彼らの意見である。その結果は、新聞等の見出しにもかかわらず、アメリカ人は日本の直接投資について多くが前向きな見解を持っていた。特に、雇用の創造とそれが促進するアメリカの競争力の向上についてである。実に、日本の投資家について知れば知るほど、アメリカ人は彼らの投資を望んでいるように思える。しかし、同時にアメリカ人は日本からの投資に対して自分たちを悩ます多くのことを発見している。つまり、彼らはアメリカの企業が日本企業とのビジネス競争に破れるのではないか、また日本企業の女子や少数民族に対する雇用や昇進の方針、さらには組合に対する方針に関してアメリカの基準に合わないのではないかと、といったことである。アメリカ人はまた企業市民の観点から日本企業に多大の期待を寄せている。そのような期待は、日本の直接投資の経済的便益がアメリカの市民と企業により充分に還元されるという願望を含み、フィランソロピー以上のものである。

5章では、アメリカ人の述べる見解に関して在米日本企業の反応を検討する。在米日本企業についての調査に基づく結果は驚くほど前向きなものである。ほとんどの企業は現地のコミュニティに非常にうまく受け入れられていると言っている。事実、それらは他の外国企業とか地場企業と同じかそれ以上にうまく受け入れられていると感じている。そしてほとんどの日本企業は新聞が彼らを公正にあるいは前向きに扱っていると信じている。反面、多くの企業は、依然として文化やコミュニケーションによる問題に遭遇しており、また多くの企業が雇用や昇進時の差別を理由に告訴されてきた。これらの問題に対応するため、部分的にはあるが、たいていの企業はそれらの事業をアメリカの環境によりうまく適応させるよう改変しつつある。尤も、全面的に自らを「アメリカナイズ」しようとしている企業はほとんどない。

6章では、日本企業の企業市民活動を掘り下げて検討する。証拠事実としては企業市民として積極的に活動している日本企業は数からすれば取るに足らないが、それを行っている企業は現地で前向きの反応を見いだしており、それらの活動を促進していく考えである。多くの企業はより大きなコミュニティに参加する場合に障壁に直面していると言っているが、彼らの対応には企業市民の概

念に含まれる活動範囲についての理解が不十分であることを物語っている。多くの企業は人的資源政策を実施したり、重役たちを直接コミュニティに参加させているが、フィランソロピーは日本企業にとって最も重要な市民権を得るための道具である。しかし、アメリカに高付加価値の活動を移転するといったより基本的な領域では、日本企業は今のところあまり積極的ではない。

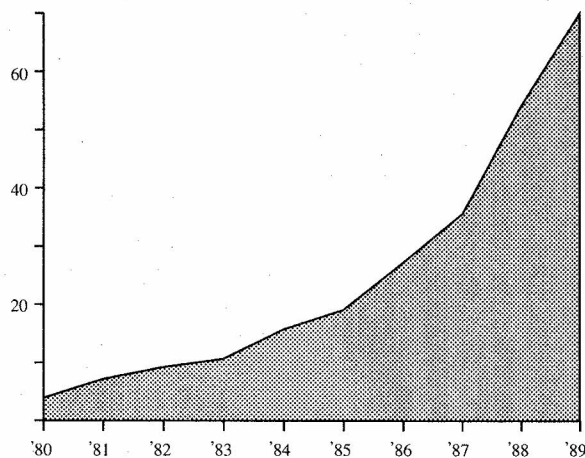
最終章では、企業市民として改善を目指す場合に事例研究として役立つと思われるこれまで企業が学習した幾つかの教訓を提示する。そしていかにすれば日本企業がアメリカのコミュニティと相互に利益のある連携を創り出せるのか検討する。

2 日本からの対米直接投資の増加

日本企業がアメリカのコミュニティに参入し、企業市民としての役割が非常に重要となる投資形態は海外直接投資である。それらの投資は、既存の企業の支配権を獲得したり、不動産を得たり、あるいは新規に企業を設営するために行われる。支配権の獲得は直接投資をポートフォリオ投資と呼ばれる海外への投資形態と区別するものである。つまり、ポートフォリオ投資家の目的は単に金銭上の利得を得るためである。直接投資を行う企業によって行使される支配権は、それがアメリカなら、アメリカ経済の一部に対して外国人の権限を認めるという意味において重要である。

米国商務省の経済分析局は米国にどれくらい日本から直接投資がなされているか最も包括的な情報を提供している。紛れもなく、それは最近において劇的な増加を示している。1985年から1989年の間に、日本の直接投資は平均年率35%伸び、各国成長率のなかで最大の伸びであり、累積総額700億ドルに達した。図2-1はこの期間の日本の投資の急激な増加を示している。この増加によって日本は米国への累積投資額で7番目から2番目に躍り出た。1990年代末までには、日本は英国を抜いて対米外国直接投資で一位になるであろう。

図2-1 米国における日本の直接投資 (単位10億ドル)



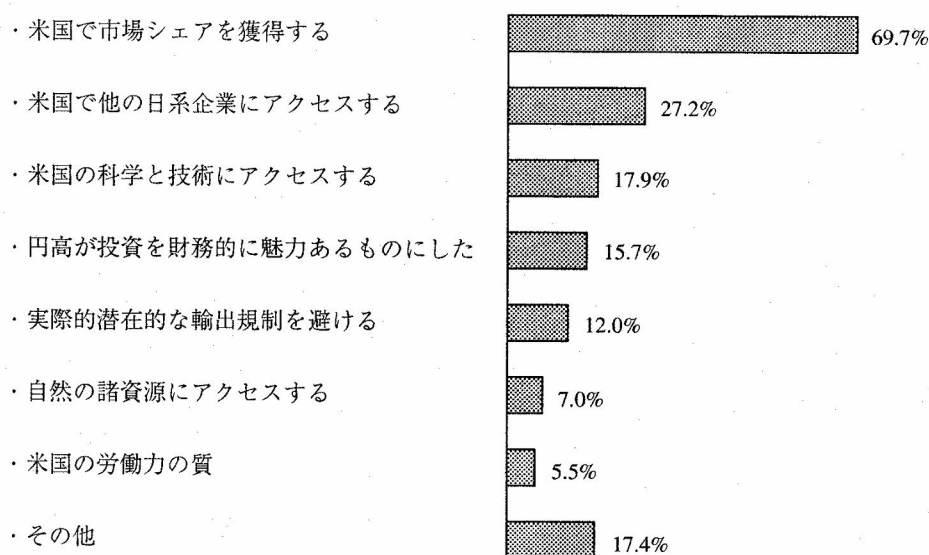
Source: Bureau of Economic Analysis

ある地域でのまた特定の一つの重要な経済部門において、日本の直接投資は、これまで以上に大きな位置を占めている。目印になるような建物に対する日本の投資家の好みによって買収されたハワイやロサンゼルス都心の大規模な不動産が新聞の見出しになった。さらに重要なことには、日本の銀行業への直接投資により、東京は米国金融業界で重要な役割を果たすようになった。1988年、日本は最も外国企業のプレゼンスが大きい米国金融業界で外国人が買収した資産の1/2強を所有している。

日本が投資する動機

日本の投資家たちはなぜアメリカに群がるのであろうか。図2-2は親会社が日本で最大規模の8つの証券取引所に上場されている日本企業の子会社すべてについての調査結果であり、一つの回答を提供している。それは日本企業が米国に投資した主要な動機を明らかにしている。

図2-2 貴親会社が米国への投資を最初に決定したとき最も重視した要素を次のリストから3つ選んで下さい。



市場シェアの拡大——最大の理由は市場シェアを拡大するためであった。この動機を挙げる企業数は一時より次第に減少してきてはいるが（15年以上前に投資した企業の77%から過去2年以内に投資した企業の60%へと）依然日本企業が米国に直接投資を行う最大の理由になっている。

また、何年にも渡って継続してきた動機があった。それは日本の戦後初期の直接投資は原材料の輸入と完成品の輸出という基本的な貿易戦略に従って行われた。従って、日本は消費財の輸出と原材料の輸入を容易にする卸売業にその投資を集中させた。調査結果によれば、15年以上前に行われた投資額のうちで3分の1少々が卸売業に投資され、その件数は他の部門の3倍であった。

政府の圧力——日本の貿易収支の黒字に対する不満の高まりにより、1975年までに大蔵省は日本企業が海外で事業を設営する場合融資の支援活動を行うようになっていたし、さらに後年になると政府は海外への直接投資を促進するため別の政策を打ち出した。日本で製品を生産しそれらを米国に輸出するよりも、アメリカでそれらを生産し直接販売するほうがその黒字を減少させ不満を押さえることができると考えた。この期間、投資が最も頻繁に行われた領域として軽工業生産が卸売産業に取って代わり、投資総額の26%にのぼった。しかし、卸売産業への投資は双方の不均衡を緩和するにはほとんど役立たなかったが、依然として日本の海外投資の中心として続行された。われわれの調査によれば、1975-80年間に行われた投資の24%は、卸売産業に対するものであった。

貿易障壁——1970年代末に、米国は日本が輸出したカラーテレビに対していわゆる自主規制という貿易障壁を設けるようになった。アメリカで日本企業が生産した製品はその規制の対象にはならなかったもので、この障壁が日本のアメリカでの生産設備への投資を刺激した。1981年には完成品のトラックと乗用車の米国への輸出制限を目的として類似の規制が日本の自動車産業に対して行われた。驚くなかれ、それに対応して同じパターンの直接投資が出現した。つまり、ホンダと日産はそれぞれオハイオとテネシーに100%所有の組立工場を設営し、トヨタはGMとカリフォルニアで合弁会社を設立した。他の主要な日本の自動車メーカーもすぐにアメリカ進出で同じ道を辿ることになり、部品メーカーたちも日本の組立メーカーの後を追って米国へ積極的に進出した。過去10年以上に渡って、アメリカでの日本企業子会社の進出動機の中で横並び進出が日本の直接投資のうち一番多くかつ増加している。過去2年間で、私たちの調査に協力してくれた日本企業の35%近くが投資決定においてこの動機を重要な要因に挙げている。

アメリカの貿易黒字と低貯蓄率——1980年代に、日本の直接投資はマクロ経済の力の変化によって刺激を受けた。アメリカの巨額な連邦予算の赤字はその国の低貯蓄率を上回り、海外資本の必要性を引き起こした。外国人たちはアメリカの過剰消費に対して公的負債や私的負債の形で借用証書を受け取ることで、また直接投資を行ってアメリカの不動産を購入することにより融資に走ったのである。米国が負債額を増やすにつれて、日本の黒字額が急上昇した。貿易収支の黒字と国内資金需要に比した過剰貯蓄とにより発生するドルおよびその他の現金による準備金の過剰が、日本の海外投資額を急上昇させた。

強くなった円——米国への日本の新たな投資動機が、円とドルの交換比率の劇的な再調整が行われた1985年9月以降に出現した。円高のために日本企業は日本から米国への輸出で利益を出すこと

は一層困難になっただけでなく、アメリカでの円による投資を実質的に割安なものにした。過去10年間に米国で直接投資を行った日本企業の5社に1社は、円高をそれらの投資決定に際しての重要な要素として挙げたのである。

アメリカの科学と技術——最後の動機は、日本の投資に対して高まりつつある批判理由の一つでもあるが、科学と技術に接近してそれを手に入れようとする願望であった。20年以上にも渡って、日本企業が投資決定において一貫して挙げてきた3番目に重要な理由であった。日本企業が既存のアメリカ企業の買収を決定する場合だいたい3件に1件は、技術の獲得が重要な動機であった。日本企業がそのような動機が強いためにアメリカ企業と革新的技術を共有する意思はないし、それどころか、それらの企業はアメリカの技術を獲得してそれを日本の親会社に持ち帰ることのみを目的にしている、と多くのアメリカ人は考えている。もしこれが本当であれば、日本の直接投資によってもたらされる技術移転の方向性は、技術が外国人投資家の母国から投資受入国に流れるというこれまでの歴史的傾向とは逆行する。

この調査プロジェクトで事例研究として取り上げた3社のうちの最初の1社である日立アメリカ(HAL)の沿革は米国において日本企業のプレザンスの性格が次第に高まって行く例を提供している。30年以上に渡って、その企業は自社に限られた販売の使命を帯びた前哨部隊から北アメリカ市場で実質的に益々自律権を獲得しつつある企業に変身させたのである。その発展の各段階で、日立アメリカと日本の親会社は、日立の長期的な地位を強化するために人、技術、設備に色々な種類の投資を行った。

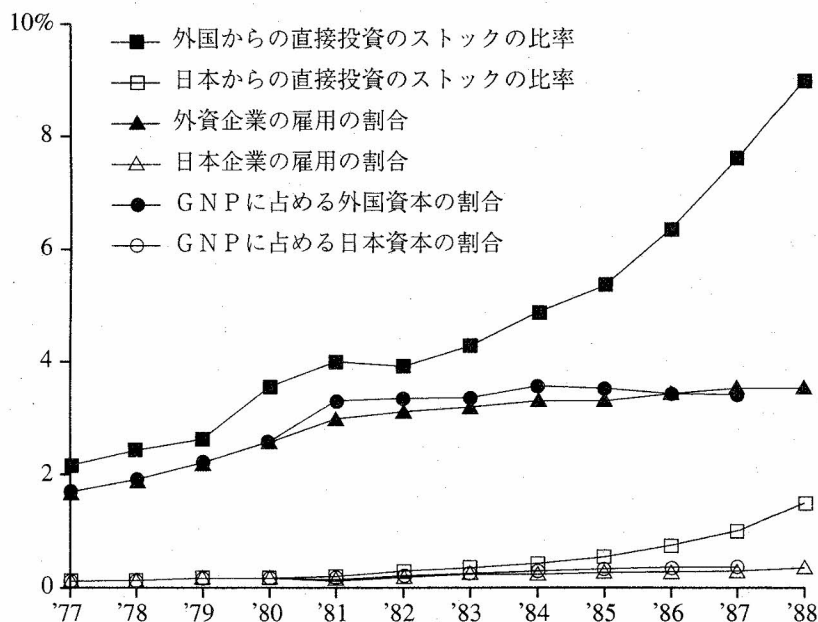
他の対米外国直接投資との比較

米国での日本の直接投資額とその増加理由をみればアメリカの経済に対する日本の投資家の影響力と目的とがはっきりとした形で読み取れる。しかし、その事態は投資現象のうちの一部を構成しているだけなのでいくらか歪曲されたものになっている。日本の対米直接投資を正しく理解するためには、対米外国直接投資全体と先進諸国間の国境を越える直接投資の流れといった文脈のなかで見えてみる必要がある。

図2-3は前者、すなわち対米外国直接投資全体とその一部としての日本の直接投資の関係を示している。この図は3つの重要点を指摘している。1) 日本の直接投資は増加しているが、アメリカでの外国直接投資総額のなかでは依然として比較的少額である。2) 日本の直接投資はそれ自体まだ米国経済のなかでは小さな役割しか演じていないのであり、米国の雇用やGNPでは1%未満、株式所有では2%未満を占めるにすぎない。3) アメリカにおける日本の直接投資の伸びは米

国での外国直接投資全体の伸びと呼応している。

図2-3 全米国経済に占める日本企業および全外資企業の役割



Source: E. Graham and P. Krugman, "Foreign Direct Investment in the United States," Institute for International Economics, 1989, and Bureau of Economic Analysis

先進諸国間の国境を越える直接投資の比較

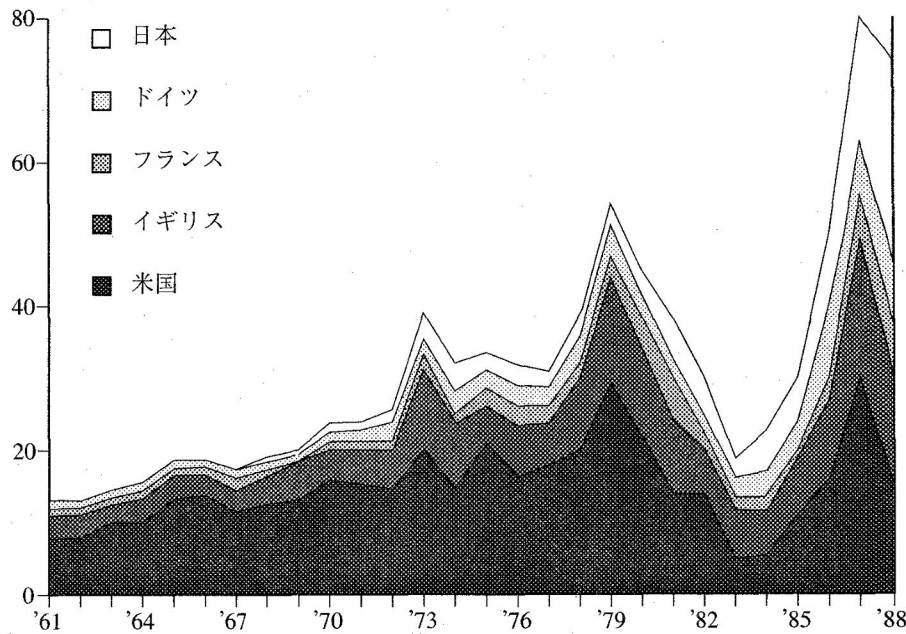
より広範なデータからみても、アメリカでの日本の直接投資は、米国の海外直接投資を含めて、世界の先進諸国間の国境を越える直接投資の増加を反映するパターンになっている。

戦後の国境を越えた投資の急増は、交通やコミュニケーションの発達によってビジネスの国際化に新時代がもたらされた1960年代に始まった。図2-4に示すように、60年代、70年代を通じて、米国は海外直接投資では圧倒的な力を持ち、世界のその約3分の2を占めていた。70年代のオイルや他の商品の価格ショックによって、直接投資は、貿易と同様その成長が低下した。80年代になり、国境を越える直接投資が再び増加し始め、G5の他の4つの先進工業国からの直接投資が、アメリカからのそれに対抗するようになった。

しかし、他の先進工業諸国の対外直接投資が増加しても、米国は依然として世界のどの国よりも直接投資のストック額では最大であった。アメリカの1961年から1988年までの累積直接投資額は3,240億ドルであり、それぞれ海外直接投資国として2位と3位であった英国の約2倍、日本の約3倍であった。これらの数字は現在の市場価値ではなく時価の投資額に基づいているので、実際のアメリカのリードは恐らくもっと大きいものと思われる。数十年前にアメリカが行った数多くの投

資は今日よりもっと価値のあるものであっただろう。

図2-4 国別にみたG5からの対外直接投資の流れ（1980年が基準値、単位10万ドル）



Source: D. Julius, "Global Companies & Public Policy," Royal Institute of International Affairs, 1990.

ヨーロッパより低額——表2-1は、外国からの直接投資額を示している。つまり、1977年と1986年のG5の国内経済に対する外国投資の影響の程度である。英国、フランス、ドイツでは、外国からの直接投資は明らかにその期間重要な役割を演じている。事実、その期間を通じて3カ国間での外国直接投資のパターンは比較的安定しており、それぞれの国の外国直接投資が均衡水準に到達しているといえる。

表2-1 G5経済に対する外資企業の影響の指標

	売上高		製造業の従業員数		資産	
	1977	1986	1977	1986	1977	1986
米国	5%	10%	3%	7%	5%	9%
日本	2	1	2	1	2	1
フランス	24	27	18	21	n.a.	n.a.
ドイツ	17	18	14	13	17	17
イギリス	22	20	15	14	n.a.	14

Source: D. Julius and S. Thomsen, "Foreign-Owned Firms, Trade and Economic Integration," Tokyo Club Papers 2. London: Royal Institute of International Affairs, 1988.

これと対照的に、米国では外国からの投資は遥に小さなプレゼンスしか持たない。しかし、表2-1が示すように対米外国直接投資は10年間で約2倍に増加しており、アメリカ経済への外国からの資本参加はヨーロッパ諸国でのそれに近づいている。もちろん、米国は英国、フランス、ドイツよりも遥に大きな経済規模であり、それら3カ国の外国からの直接投資の多くは近隣のヨーロッパ諸国から来たものである。そのようなヨーロッパ諸国内の直接投資額は大まかに言えば、アメリカの諸地域間で、例えば北東部から南西部にかけての地域間で、行われる域内の投資に匹敵するものであり、だから対米の外国投資額は対ヨーロッパのそれとは厳密に比較できない、という分析家もいる。しかし、デュアン・ジュリアスは、『グローバル企業と公共政策』の中で、ヨーロッパ諸国内の投資を因数に分解しても、外国の資本参加は14%から12%位に落ちるだけで、依然として米国よりも実質的に比率は高くなると述べている。

日本での対内直接投資比率より低い——日本は、米国よりも外国からの直接投資額はさらに少ない。事実、日本経済に占める外国からの直接投資比率は実際その期間に減少している。かつて政府は資本の流入流出の双方を厳しく規制していた。1980年代にそれらの規制は緩和され、その結果堰を切ったように資本が流出した。しかし、資本の流入の方は、規制を自由化したにもかかわらず、また外国からの投資を促進するための政府の事務所を新設したり、条件を満たす海外投資企業には日本開発銀行の融資を提供するにもかかわらず、日本経済のなかでまだあまり大きな規模になっていない。日本での事業の設営にかかる高額のコストのために、また敵対的買収に応じないで（意図的であろうとなかろうと）外部者に対しては抵抗し続ける日本のビジネス文化のために、外国の潜在投資家たちは意欲を削がれてしまっている。さらに、アメリカ企業のエイボンやシャクリーのような在日の多くの外国直接投資企業は、日本子会社の株の一部あるいは全部を、四半期ごとの財務諸表を良く見せるために近視眼的なやり方で売却する道を選んでしまった。

日本や他の国による国境を越える直接投資の将来の増加

アメリカの海外直接投資が1960年代および70年代を通じて伸びた理由と日本や他の国からの直接投資が1980年代にそれより急速に増加した理由は類似している。国内で生産して輸出するのと海外に直接投資をしてそこで生産するという選択肢のあるビジネスとでは、純利益が大きいということが分かれば後者を選択することになるであろう。例えば、市場シェアの獲得、海外での技術進展に遅れないこと、貿易障壁の回避、コストの低減、市況の変化に対する素早い対応、顧客との緊密な関係の維持、などが直接投資によってより可能なものになるであろう。

さらにサービス産業では、多くの企業は買い手と売り手間で直接接触が必要なので貿易か投資か

という選択はない。例えば、レンタカーの企業は直接投資で外国市場に事業所を設営することによってのみサービスを販売することができる。1980年から1988年までのG 5 諸国間の直接投資の伸びのうち約40%はサービス産業部門によるものであった。もし1992年のヨーロッパ統合やGATT（関税と貿易に関する一般協定）の交渉が意図したように進展すれば、さらに巨額の直接投資が触発されサービス部門のグローバルな規制緩和が加速化されるであろう。

もし市場シェアの獲得、米国に既に進出している日本子会社への接近、米国の科学と技術への接近が依然として米国内での日本の直接投資に拍車をかける主要な動機であり続けるならば、その現象が継続するだろうことは容易に言えることである。実に、日本の通産省に勧告を行う委員会の最近の予測によれば、日本の海外直接投資は2000年になるまでの残された期間中年率14%で成長すると述べている。しかし、海外直接投資の動機は世界的に類似しているから、日本の直接投資の将来の伸びも世界中の国境を越える直接投資の伸びと歩調を合わせることになるであろう。

1970年代のオイルショックのような過去のグローバルな経済問題は海外直接投資の伸びを一時的に低下させたが、また将来においてもそういったことはありうるだろうが、直接投資の基底にある国境を越える動機は強力であり、長期的には容赦なく増加の一途を辿るであろう。1963年から1988年の25年間に、対外直接投資の伸びはG 5 間で輸出の伸びと比べて約2.5倍、GNPの伸びと比べて3.5倍上回っていた。このような急速な増加が海外直接投資をグローバルな経済統合の推進力に、おそらくは貿易より重要でさえある推進力に高めたのである。

しかし、経済統合の過程は、諸問題をはらんでいる。米国での日本の直接投資の拡大と成熟により2 国間の緊張はより深刻な段階を迎えることになる。他方、日本企業が米国経済の中に長期間参加して、企業市民についてのアメリカ人の考え方を理解し始めるにつれて、それらは自社にとっての新しい抱負や新しい便益を見いだすようになるかもしれない。同時に、アメリカ側も、米国で事業を行っているアメリカ企業や他の外国企業と同様に、日本企業がコミュニティの経済的社会的安寧のためどれほど貢献するものであるか一層理解するようになるかもしれない。必要なことは日本の直接投資によるアメリカ地域の国際化について新しいゲームの規則をお互いに理解することである。以下の章では、アメリカ人の企業市民についての考え方を理解するための枠組みを提供する。この枠組みはアメリカ人がアメリカで事業を行っている日本企業をどのように認識しているか、また日本企業自体が米国でビジネスを行うのにどのように適応しているか、をみる手段を提供することになる。

3 米国での企業市民：1990年代における新しい意味

企業市民というのはアメリカで広まりつつある意味深長な概念である。その重要性を今日理解す

るためには、その歴史的起源を見てみる必要がある。この章では、ビジネスでの私利追求、政府規制、過去30年に及ぶ草の根運動と並んで、コミュニティについてのアメリカ特有の観念がいかに企業が市民として果すことのできるまた果すべき役割についての新しい見方を創りあげてきたかを検討する。次に、私たちは、アメリカ企業の経験に基づいて、企業市民についての実用的な定義を提供する。

アメリカの企業市民の基礎：コミュニティの観念

ダニエル・ブースチンが『急進主義の衰退』のなかで指摘したように、歴史的には、アメリカ人のコミュニティは共通のニーズを処理するのに政府組織が乗り出す前にそれを行ってしまうためにつくられた。アメリカ人たちが政府の法律が及びにくいあるいは全く及ばない西部の遠隔地に移動したとき、彼らは直面する危険から自らをうまく守るためにコミュニティを組織した。シカゴ、カンサスシティ、デンバー、そしてオマハを含む西部の大都市の多くは今日のような行き届いた政府の形に発展する前まではコミュニティとして十分に確立されていたのである。

コミュニティが米国では政府の前身であることが多かったという事実は社会における個人、企業、および州の役割についてのアメリカ人の見解に絶えず影響を与えてきた。政府を欠いたコミュニティは州の機能を代行するものとしてそのメンバーのボランタリー活動を必要とした。市民としての個人参加はニーズを満たしただけでなく、コミュニティへの参加を実践することになった。最終的に政府に発展したとき、それは主にボランタリー組織とのギャップを埋めたり、それを単に引き継ぐ働きをした。例えば、ベンジャミン・フランクリンは、故郷のフィラデルフィアの町で、貸出し図書館、ボランティアによる消防署、警察署、さらには街路舗装やゴミ収集のシステムなどの新設を含めて、政府によりまだ実現されていないニーズを処理する一連のプロジェクトを実施した。後年それらの活動のすべては州に引き継がれた。

コミュニティのニーズが急速に変化したアメリカの急成長の町では、市民の自由意思による個人参加は政府よりも早くて効率的な対応をもたらす場合が多い。そのような場合、コミュニティのメンバーは時には自分たちで歩道を建設したり、上水道を増設したり公園を作ったりする作業を行うことになった。1900年までに、コミュニティのプロジェクトによく付きものの声高な強い感情、ブースター・スピリット（熱狂的支援者精神）を表すために新しい局面が創り出された。一般的には社会のなかの上流気取りのメンバーには評判はよくないが、ブースターたちはコミュニティの発展を願う熱狂的な後援者たちであった。かれらは自分たちの町を限りなく住みやすくしようとするのに最も熱心な人たちであった。彼らはコミュニティの安寧を促進させるプロジェクトから自らも利益にあずかろうとする「啓発された自己利益 (enlightened self-interest)」として知られるもの

を具体化しようとする人々でもあった。

啓発された自己利益はアメリカの企業市民概念の中核を占める原則である。個人や企業は利他的な理由とか自らの気休めだけでコミュニティのために活動することは稀であると言えよう。それよりもそのコミュニティの改善により彼ら自身の生活が豊かになり、そのコミュニティに参加したりメンバーであることを誇示したいために参加することのほうが多い。同様に、アメリカ人は一般的に人々の感謝の念や忠誠心だけに基づいたボランティア活動や慈善献金は受け入れない。その代わり、彼らはコミュニティにとっての自己改善や貢献につながるものについては、それを喜んで受け入れることが多い。

法的な正当性

個人に対する啓発された自己利益の原理は、それが常に当てはまるというわけではないが、企業にも同様に適用できる。19世紀から20世紀初頭にかけて、企業の慈善献金は法律によって制限されており、フィランソロピーは企業自体というよりは個人や大実業家の領域であった。しかし、1935年に、内国歳入法の改正によって企業が慈善の献金をする場合税引前利益の5%まで控除されることになり（この基準は後に10%に引き上げられた）、国家によってははっきりと保障されることになった。

その時以来、裁判所は企業フィランソロピーの正当性を確立した。1953年に、A. P. スミス製造会社のある株主が、その企業がプリンストン大学に行なった1,500ドルの献金を不服として訴訟を起こした。彼はその支出がその企業あるいは株主の利益に役立っていないと主張した。画期的な裁定のなかで、ニュージャージー裁判所は次のように判決を下した。A. P. スミス社は教育が普及し十分に機能する社会においてのみ成功することができるから、同社は高等教育を支援する権利を持つだけでなく責任をも有するのである。コミュニティの改善に役立つことは間接的にその企業自体の利益になることであるから、同じようにこの実用的な理由は企業がコミュニティで関係するすべての事柄に適用可能である。

最近の流れ：法的正当化による企業参加の増加と草の根運動による圧力

過去30年間に渡って、公民権や環境、果ては隣の活性化問題に至るまでの大きな草の根運動は市民運動の大きな現代的表明であった。そのような草の根運動は株主や一般大衆向けの企業政策に対する関心を増大させるとともに、企業をフィランソロピーを越えた遥遠くの領域にまで巻き込む重要な役割を演じた。企業の取締役会を含めて民間の集団は大衆による圧力から無縁ではない。多くのアメリカ企業はそれらの圧力に抵抗し、大衆の期待の変化に適応するには問題があった。にもか

かわらず、その他の多くの企業は首尾よくこれらの新しい環境に適応し、より広い企業市民の戦略を形成してきた。

例えば、1960年代の公民権運動からの主たる法的遺産は女性や少数民族の雇用における差別を禁止する一群の法律である。完全に有効ではないにしても、これらの法律はよく目にする何社かの大企業に女性や少数民族の雇用の要求を最小限度以上受け入れさせるのに成功したし、人的資源の問題を企業市民の重要な一部とすることに役立った。

同様に、金融機関がすべての隣人に公正な投資を行うよう強制するコミュニティ再投資法 (CRA) や地方の住宅金融を条件すれすれで利用しようとしている借り手の人たちに銀行が積極的に支援するよう仕向ける公正な住宅に関する法律といったものは、コミュニティ開発における企業市民の役割を高揚させた。時間が経過するにつれて、多くの金融機関は、それらが安全な貸付けであり、いろいろな貸付、ローン引受組合、貧しい隣人のためのリスクのプールなどを工夫することによって適度の利益を獲得することができることを認識するようになった。

底辺からの圧力

収益性に対する関心も企業を企業市民としての新しい役割に誘導した。例えば、熟練労働者や技術を取得したいという必要性が企業が教育支援を行う基本的動機になっていった。過去10年間に、経済の変化と生産方法の変転がより教育程度の高い労働者を必要とするようになったので、企業は教育に一層積極的な役割を果たすようになってきた。幾つかの企業では、資金を援助する「アダプト・ア・スクール」のプログラムに参加している。別の企業では学校の卒業生に雇用を保障したり高校の終了者に奨学金を提供する契約を締結している。

経済環境の変化のために、企業は従業員に公平な処遇を持続するには厳しい立場に立たされており、オートメーションによる生産、規模の縮小、労働者の配置転換等の必要性に迫られてきた。多くの企業では、レイオフした労働者には退職金以外にはほとんど何も与えなかったが、経済的变化に対応するための新しいアプローチを導入した企業も何社かある。カリフォルニアでは、幾つかの企業は州の失業基金でコストの一部を補填して労働者を解雇する前に彼らを任意に再訓練している。

健康管理面では、企業は労働者に健康管理の巡回や予防給付を提供するのにコストが嵩む問題をしきりに唱えている。ある場合には、企業は従業員に伝統的な保険制度に加入するより健康維持組織に加盟するよう勧めたり、給付の選択幅に大きな弾力性のある保健制度を再編したりしている。別の例では、幾つかの企業はその労働者本人および老齢の両親やその他扶養家族まで対象にした新しいタイプの健康管理サービスを提供するために原資を配分しつつある。他の企業では、依然としてアメリカの不十分で次第に値上りしつつある健康管理システムを変革するために協力し合ってい

る。これらの企業は、利益を上げるという企業自体の必要性に対応すると同時に、従業員やコミュニティの利益をも創造しつつある。

作業モデル

ビジネスの底辺にいる人々の30年来の要請が次第に収斂してきたこと、草の根運動の進展、法律の改正、等によりこれまで以上に幅広い企業市民 (corporate citizenship) の概念が浮上してきた。今日では、企業活動の各レベル (企業の生産する製品から雇用されるヒトや利用される生産方法に至るまで) が企業市民の局面を有していることについて以前にも増して大きな認識が存在する。収益性の向上とコミュニティのニーズの充足が同時に実現されることで、企業がその一員として活動しているコミュニティや地域と一層緊密に関わり、それを訪問して教育や訓練、健康管理、企業開発や社会サービスなどの新しい企業主導の活動を通じて支援したり、参加することが可能になった。

アメリカ企業の経験を説明するのに、SRI インターナショナル社は、企業市民の現代的モデルを作成した。このモデルでは、企業市民はコミュニティ生活に関する5つの全般的領域を改善するために、5つの主要な資源あるいはツールを利用することになる。それらのツールは以下の通りである。

- ① フィランソロピー——企業はコミュニティのイベント、プロジェクト、計画、組織を後援・援助するためにその財務資源を活用することができる。フィランソロピーには選挙の立候補者や政治的目的のために与えられる資金は該当しない。
- ② 寄付金以外の寄与——企業は公共部門、非営利のコミュニティ組織や基金募集の運動に対して各種の資源を寄贈することができる。寄贈には次のようなものがある。
 - ・従業員に企業外で時間単位の奉仕をさせたり、ボランティアの仕事を推奨する
 - ・会社の製品を寄贈したり、会社の備品や設備を貸し出す
 - ・電話や郵便や印刷のサービスといった企業のサービスを提供する
 - ・財務分析、不動産開発、データベース管理といった領域での企業の専門知識を提供する
- ③ 企業のリーダーシップと名声——企業はコミュニティがイニシアティブを発揮するのを支援したり、コミュニティの目標を擁護するのにその企業の名声を利用することができる。企業は他の企業、政府、コミュニティに対して公共の問題に積極的に対応するよう働きかけるのにその影響力を行使することができる。企業のトップはコミュニティ組織のなかでリーダーシップをとることができる。
- ④ 人的資源に関する決定と方針——企業は自社の人事政策を活用してコミュニティの住民のためになることができる。企業は女性や少数民族の人々を雇って昇進させることもできるし、託

児所のようなサービスを従業員がその住人に提供したり、公衆の教育計画の一環として社内訓練を提供することもできる。

- ⑤ 外部のビジネス関係——企業は外部に対する事業決定を通じてそのコミュニティに役立つことができる。例として、現地企業からの原材料・部品の調達、現地銀行への預金、現地企業への投資、現地政府の債券購入、現地の不動産開発への参加などがある。

これらのツールは大きく2種類に分けられる。初めの3つのツール（フィランソロピー、各種の寄贈、リーダーシップ）はコミュニティの問題処理やその率先的な行為を対象に企業の諸資源を明示的に投入しようというものである。最後の2つについては企業が自社の日々の事業に影響を与える決定を行うに際してコミュニティのニーズを考えるよう要請している。最も基本的なこととして、良き企業市民としてはビジネス上の決定がそのコミュニティに対して二次的であるにせよ絶対にネガティブな結果をもたらさないようにしなければならないということである。しかし、たいていの対応の早い企業はどうすればそれらの人的資源と事業上の決定が自社だけでなくそのコミュニティにも利益になるか積極的に考えている。

また、フィランソロピーは現金支出が必要な唯一のツールであることも注意を要する。多くの中小企業は会社の参加がフィランソロピーだけに限られると信じ込んで、それら自体が良き企業市民になることを断る言い訳にしている。しかし、企業市民を実現するツールのうち4つは、金銭を必要としていない。むしろ、それらは時間、新しい意思決定プロセス、およびリーダーシップの実践なのである。

企業市民を実現するツールはコミュニティでの生活に関わる5つの主要領域に対象が絞られている。

- ① 芸術と文化——コミュニティにおける芸術と文化の質、多様性、および接近可能性に貢献すること。博物館、コミュニティの祝賀会、芸術組織、公共のラジオなどが企業が援助する対象になりうる。
- ② 教育と訓練——奨学金制度を創設したり、義務教育、高等教育、職業訓練や読み書き能力をつける訓練を支援することによってコミュニティ住民の教育や訓練のニーズに貢献すること。
- ③ 健康・人的サービス——コミュニティ住民の発育や福祉の改善のために貢献すること。企業は子供の世話、ホームレス、薬の乱用、健康管理などの問題で関与することができる。
- ④ コミュニティの開発——コミュニティ・ライフの活性化や質の向上に貢献すること。公共の施設、住宅、リクリエーション、環境あるいは近隣の開発などが企業援助の対象になりうる。
- ⑤ 経済開発——そのコミュニティの経済的能力の向上に貢献すること。企業は積極的に新しい企業の展開、都心開発、技術的能力の向上などに参加することができる。

企業市民についての日本人の見解

アメリカ人の企業市民についての見解は日本人の考え方と際立って異なっている。日本では、企業に対する期待は米国におけるより狭い。たいていの場合、日本における良き企業市民はその従業員に安定した職を提供し政府に税金を支払っている企業である。しかし、伝統的にコミュニティの問題はアメリカの場合よりも幅広い権力を持っている国家に任されてきた。そんなふうに日本人が企業市民を定義する大きな理由は日本の戦後の経済の歴史と関係している。つまり、企業は戦時の荒廃からの再建に全精力を傾注した。それらの目標を達成するために、企業は従業員と安定した関係を築き上げていった。企業は、それらの従業員の献身と引換えに、彼らをレイオフしないで社内で再訓練したり配置転換を行い、また会社を解散することは避けて生産を調節したり方向転換したりした。

同時に、日本人は企業の経済的局面を越えた社会的関与をアメリカ人より懐疑的にみる傾向があった。与える人と受け入れる人の間の関係がなければ、慈善的貢献をしたりボランティア活動に参加する人々の本当の動機づけは疑わしいものになるだろう。フィランソロピーやボランティア活動に対する懐疑主義は日本が企業の慈善の寄付に対して与えている税制優遇が相対的に少ないこと（企業がチャリティに寄付しても税引前利益の1.25%までしか税控除の対象にならない）、さらには科学や技術分野以外の非営利組織が税額控除の恩典を受けることの難しさに表われている。

より最近では、環境規制、海外投資、地域開発、そして労働市場等の傾向が日本での企業市民の考え方を拡大する方向に作用している。1960年代において、環境問題は危機的状态に到達し、産業や政府の活動は戦後の産業発展によって引き起こされた被害を償うよう要請された。1980年代の後半には、経済は円高により大きな影響を被ったので、企業は工場閉鎖、労働者の削減、および海外生産を余儀なくされるような厳しい圧力に直面した。既にかかなりの製造企業がもっと低コストの生産立地を求めて韓国、台湾、タイ、シンガポールに、またより近い消費者市場を求めて米国やヨーロッパへと移転した。さらに、日本人の生活の質の改善を目指して国際空港や地方の空港、リゾート地、マリーナや公共の文化施設などが既存の市や町に整備されてくるにつれて、全国的に新しいドラマティックな開発の波がコミュニティに押し寄せてきた。そして新しい先進的なコミュニティや「テクノポリス」が誕生した。さらに、人口統計的に男子労働者の数が減少傾向を示すにつれて、これまでより多数の女子や外国人労働者が労働市場に参入してくるであろう。これらの変化に直面して、米国で事業を行っている日本企業の経験は、日本の親会社にアイデアと教訓を提供することになるであろう。

米国での日本企業が経験する学習プロセスから、企業市民としての人々の新しい期待に応えるのが容易なものではないことが理解されてこよう。アメリカ人は日本人投資家に異常に神経質なので、

企業市民についてのアメリカ人の見解を誤解している企業や、人々が受け入れ可能だと思うやり方でアメリカのコミュニティに参加しない企業は問題に遭遇するかもしれない。アメリカ人が日本企業に期待していることを、日本人および日本の直接投資についての包括的な見解との関係で、次章で検討してみよう。

4 投資環境：日本人および日本企業の対米直接投資とその企業市民についての アメリカ人の見解

日本からの直接投資をアメリカ人がどう見ているか、また日本企業に企業市民として彼らが何を期待しているのかもっと良く理解するために、世論調査を全米規模および3つのコミュニティで1990年1月31日から2月5日までこの研究の一部として電話で行った。その性格上、世論調査は、変化しやすく、いろいろな出来事に反応して急速に変化するものであるからそれは単に公のムードについてのスナップ写真を提供するに過ぎないのである。そうは言うものの、その調査を丹念に分析すれば、より永続的な価値のある洞察力を得ることができるのであり、私たちの場合もまた、日本企業の米国での行動を評価することのできる尺度をその調査から得ることができた。

一般に、アメリカ人は日本の直接投資によって利益が派生すると見ているが、彼らはそれを日本が仕掛けたより大きな経済的挑戦の一部とみているのでその現象を承認しているわけではない。彼らはアメリカの競争能力についての自信の欠如と米国に対する日本の影響力の恐怖のために、この挑戦には不快感を抱いている。彼らはまたアメリカの企業が日本の企業にビジネスで負けたり、アメリカの技術が日本の企業に買収されたり、アメリカの投資家に対して日本が互惠主義に立っていないなどビジネス上の問題を抱えている。日本企業は女性やマイノリティーの雇用や昇進制度、組合との関係、労働者に対する仕事の保障などでアメリカ企業のレベルに達していない、という見解が職場では表明されている。日本の投資によって生じる問題を最小限度にするために、アメリカ人たちは日本の投資企業についてもっと多くの情報を求めており、またある領域への投資には規制強化を望んでいる。

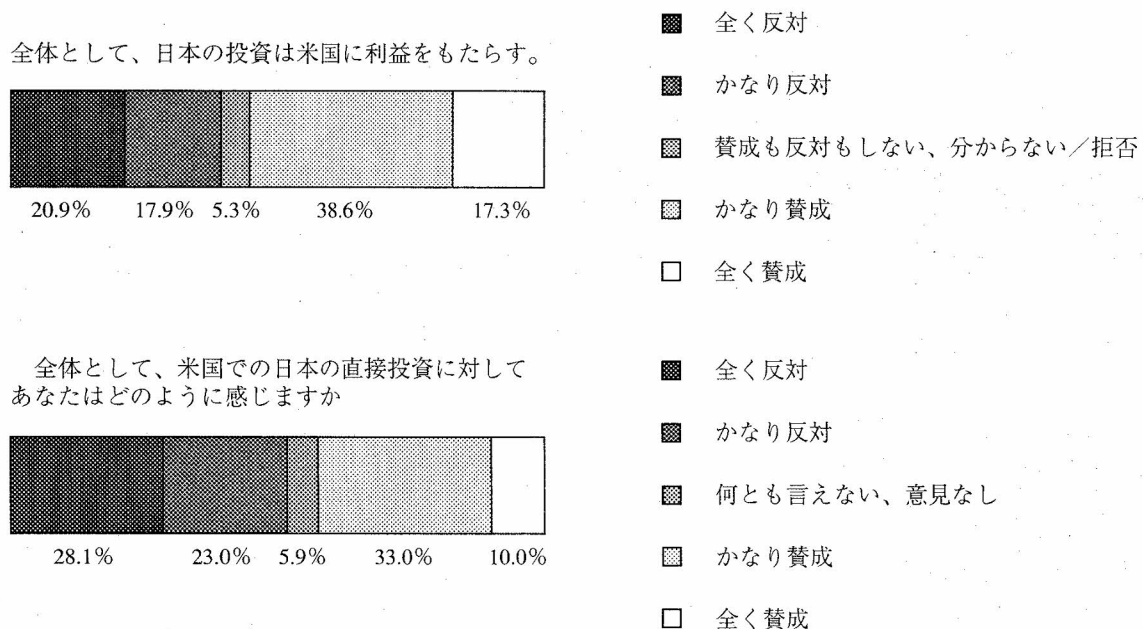
しかし、アメリカ人たちは自分たちが日本の企業に慣れてきて日本の投資から利益を得ることが分かれればそれに対して充分オープンになる。さらに、それから生じる摩擦が時の経過とともに減少することを彼らは望んでおり、アメリカ企業、そしてアメリカ人全般が、日本の投資企業から競争力を高める方法を学習することができると認識している。

アメリカ人たちはまた日本企業がアメリカ企業と同じかそれ以上に企業市民として貢献することを強く期待している。事実、日本企業が米国で受け入れられるかどうかは、日本の投資によってアメリカ市民やビジネスが確実に利益に与えるようにするかれらの一連の努力にかかっているだろう。

利益は認識されるが疑惑が残る

図4-1が示すように、ほとんどのアメリカ人は最も広い意味で日本の直接投資が米国に利益をもたらすと信じているが、それを全面的に認めている人は少数派である。これらの明らかに矛盾した結果は日本が投資で利益を上げるとは日本が経済的に米国に追いつくことになるので重大問題であるという見解から来ているように思える。図4-2は、日本がアメリカの最大の経済的ライバルであるとの見解がアメリカ人のなかで圧倒的多数を占めていることを示している。さらに、アメリカ人たちは、日本が2000年までに競争に勝って世界の経済リーダーになると信じている。

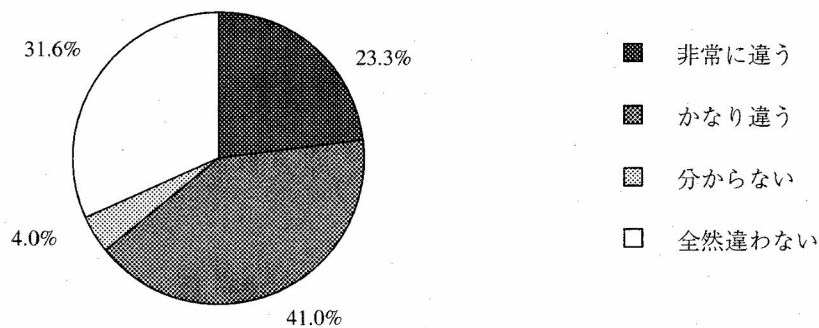
図4-1



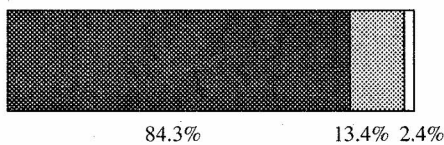
日本からの投資は、偏見によってではなく経済力によって違った眼でみられる

図4-2が示すように、日本からの直接投資についてのアメリカ人たちの見解は他の外国投資家に対して持つそれとはかなりあるいは非常に異なると、約3分の2のアメリカ人が言っている。その違いは日本人あるいは日本文化に対して何らかの大きなバイアスがあるためではなく、日本が仕掛けたある種の経済的挑戦が日本の投資家は他の国の投資家よりも米国に大きな影響力を与えるだろうという考えと一緒にあったためである。日本人は他の外国人ほどアメリカ文化に溶けこみそうもないと考えて、日本からの投資が異なっていると答えたのは4分の1にすぎない。

図4-2 日本からの投資についてあなたが表明する見解は、カナダ、イギリス、ドイツ、台湾、韓国といった他の国からの投資に対するものとどのように違いますか。



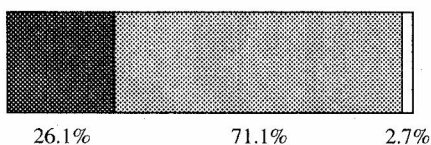
ここに違いについて幾つかの提示がある。次の各叙述についてあなたが同意するかしないか答えてください。
日本はアメリカにとって最大の経済的競争相手である。



日本からの投資企業は他の国からの投資企業よりもアメリカに大きな影響を及ぼす



日本人は他の外国人よりもアメリカの文化に溶け込み難い



親近感が是認の意識を育てる

日本からの投資によって親近感を感じている人々はその投資利益をより容易に認識してそれを是認することが多い。調査した3つのコミュニティ（サンフランシスコ、ケンタッキー、およびニューヨークのウェストチェスター・カウンティ）では、それぞれ多数の日本企業を受け入れており、ケース・スタディを行った日本企業3社のうち1社ずつを含んでいるが、非常に多くの住民が日本からの投資を是認し、それが利益を与えていると感じている。各コミュニティはそのケース・スタディした会社に特に深い好意を示している。さらに、アメリカ人たちは日本の投資によって

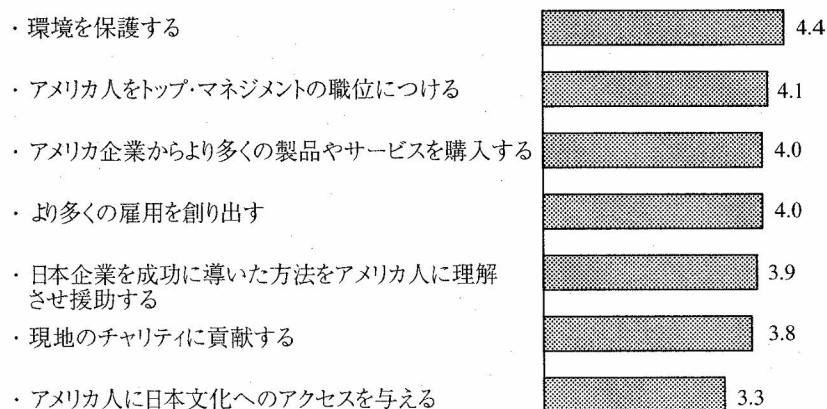
生じる問題が減少するのを願っていると言っている。つまり、回答に応じてくれた大多数の人々（70%）は、米国での日本企業の投資摩擦は日本人とアメリカ人が互いにもっと良く知り合うようになるにつれ減少するだろうとの期待を表明している。

日本企業はコミュニティへの参加が期待される

しかし、アメリカ人たちは、その親近感の過程が自動的に生まれるとは考えていない。それどころか、日本企業が彼らのアメリカのコミュニティに自ら参加するよう大いに期待している。アメリカ人回答者の89%が、米国で事業を行っている日本企業がアメリカ企業と同じかそれ以上にそれらの現地のコミュニティに参加すべきであると考えている。それらの期待は、摩擦を減少させる願望と一緒にっており、日本企業が現地のコミュニティで自ら知れ渡るのを恐れるべきでないことを示している。こうした意向については、米国での日系企業についての私たちの全国調査でも結果として出ている。5章でより詳細に検討するように、現地のコミュニティで日本企業が良く知られれば知られるほど、そして参加すればするほどそれらは一般の人々からプラスのイメージを得られるようになる。

米国で良き企業市民になるための主たる要件であるそうした参加は、ある種の活動や領域においてより重要なことと見なされる。図4-3に示すように、アメリカ人たちは日本企業が自分たちのコミュニティに入り込んでくるとき環境保護が重要であると強く感じている。さらに、アメリカに直接影響するビジネス関連の活動にもほとんど高い得点がついている。以下、重要度順では、次の通りである。アメリカ人をトップ・マネジメントの職位につけること、アメリカ企業からより多くの製品やサービスを購入すること、より多くの雇用を創造すること、日本企業を成功に導いた方法をアメリカ人に理解させ援助すること。フィランソロピーはそれらより重要度で少し低くみられており、さらにアメリカ人に日本文化へのアクセスを与えることは最も低い順位になっている。

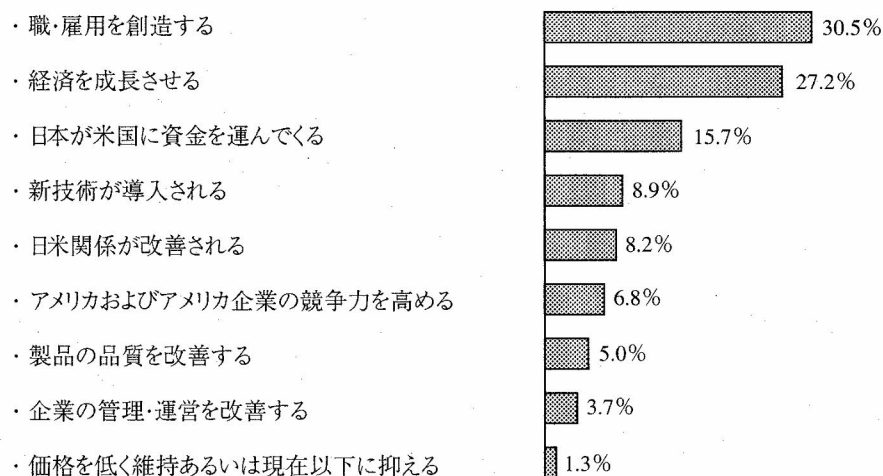
図4-3 下に示したのは、日本企業があなたのコミュニティに入って来た場合、それが行うかもしれない行動のリストである。あなたにとって各項目がそれぞれいかに重要であるか（1から5までの数字で、1は全く重要でない、5は非常に重要である、として）点数評価してください。



知覚されている便益

アメリカ人たちが彼らのコミュニティで日本企業に対して期待している役割をより明確に掴むために、われわれは日本からの直接投資によって彼らが得るであろう便益とコストについて一連の質問をした。まず、日本からの直接投資を認めている人々に何が彼らが一番の便益と感じているか自分の言葉で書くように求めた。その結果は、図4-4に提示したが、雇用の創造と経済成長が日本からの直接投資を支持する人々により多く指摘された利点であった。

図4-4 あなたが考えている日本からの投資の便益は何か、あなた自身の言葉で書いてください
(日本からの直接投資を是認する人々だけが、この質問に答えた。回答者は1つ以上の答えを書くことができた)。

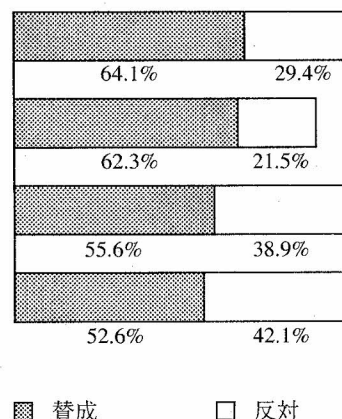


雇用の創造——図4-5は、調査に参加したすべての人に対して日本からの投資による便益について質問した結果を提示している。半数より少し多めの人たちが、日本からの投資はそれがない場合に比べて米国での雇用を創造することになると信じている。雇用の創造は日本からの直接投資の便益として広範に喧伝されてきたので、この問題についてはさらに立ち入って検討する価値がある。現地レベルでは、アメリカ人たちは日本からの投資によって雇用が創造されたことに異議を唱えないであろう。日本企業に買収された既存工場では雇用は抑えられているが、コミュニティにできた新工場は明らかに雇用を創造している。例えば、ケンタッキー州では、トヨタは現在3,000人以上の労働者を雇用する巨大な自動車製造工場を建設した。さらに、多数のより小規模な自動車部品・資材企業が、その多くは日本から進出してきたものだが、米国での製造基地を設営し、数百を越える職を創りだしている。ケンタッキー州では、既存の自動車産業はほとんどなく相対的に失業率が高かったため、そうした雇用は大きな雇用の純増を意味している。その州の住民たちは雇用の創造を日本からの投資の便益として国全体の調査よりも強く同意している(64%)ので、雇用の増大につ

いての認識が高いようにみえる。

図4-5 日本からの投資による便益

- ・ 日本からの投資は日米間の関係を改善するのに役立つ
- ・ 日本企業は彼らが投資した企業の経営をたて直すことが多い
- ・ 日本からの投資は米国の競争力を高める
- ・ 日本からの投資はそれがない場合よりも雇用を創造する



日本からの投資に起因する現地レベルの雇用の増加は明らかかも知れないが、全米の観点から見れば、その効果はもっと不明確である。投資を受け入れたコミュニティでの雇用増は国内の他の地域でアメリカ企業が競争で被った雇用減と相殺されるかもしれない。また、依然として米国に製造基地を設けずに輸出の路を選択している日本企業は、日本企業所有の工場を設営した場合の雇用増を創りださない上に競争企業のアメリカ人を失業に追い込んでいる可能性もある。マクロ経済理論では、雇用率をある水準以上に押し上げたり以下に押し下げたりする日本からの直接投資はインフレや景気後退の圧力を創りだすが、それは長期的には連邦準備金の作用により相殺されるとしている。その金融政策は財やサービスの需要に、そして最終的には雇用に、影響を及ぼすであろう。従って、米国全体からみた日本からの直接投資の雇用に及ぼす純効果は無視できる程度のものかもしれない。

競争力の増大——雇用創造についての見解と比べると、より多くのアメリカ人が、日本からの直接投資はアメリカの競争力を高め、日本の投資企業は投資先企業の経営を改善する、と信じている。一度アメリカ人たちが日本企業を知れば、今まで以上にそれに感謝するようになるとともに、米国は日本から学習することができるという意識によって、日本からの直接投資に対してある程度のオープンな感情が示されている。

トヨタは、世界で最も効率的な自動車メーカーと一般にみられているが、日本企業がアメリカの競争力を改善できる好例を提供している。1990年に、自動車の製品分析の会社である J. D. パワーは、米国で販売されているすべてのモデルの乗用車について、外車と国産車双方を含めて、テストを行った。そして、ケンタッキー工場で製造されたトヨタのカムリを品質部門で3位にランク

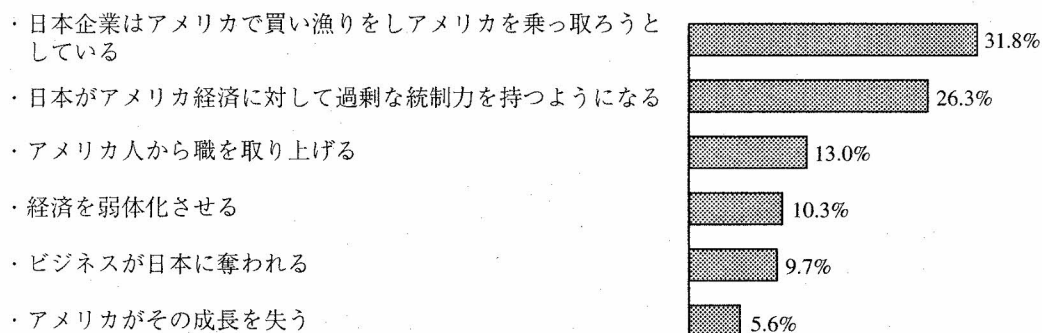
した。手頃な価格のカムリより上の2つの乗用車は両方とも高級モデルであった。トヨタによれば、アメリカの労働者によって達成された品質水準は日本の工場で維持されているのと同じかそれ以上だと言っている。トヨタの米国での経験は、世界水準の品質を達成することについてのアメリカ人労働者への厄介な疑惑をはね除けて、アメリカの自動車メーカーの競争力の水準を高めている。

関係の改善——アメリカ人はさらに日本からの直接投資の主要な便益として、それが日米関係を改善するのに役立つことを挙げている。両国関係の改善の項目は、調査に参加した人々に提示した日本からの直接投資に付随する7項目のなかでいちばん重要性の低いものと踏んでいた。それにもかかわらず、非常に多くのアメリカ人が、日本からの投資は実際に両国関係を強化することができると信じていることは、その現象の積極的側面にある程度の信頼を置いていることを意味している。

知覚されたコスト

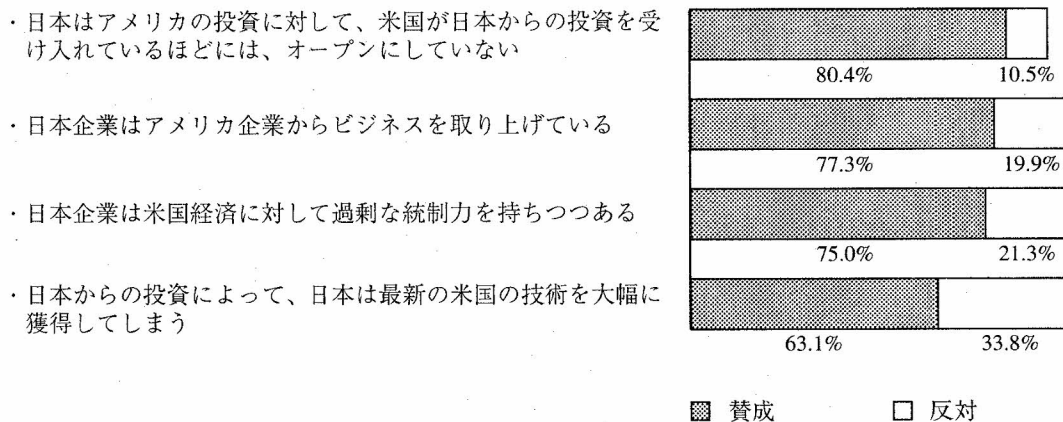
日本からの直接投資を是認するアメリカ人グループに対して行ったのと同様に、否認するグループにもその否認理由を自分の言葉で書くように要請した。その結果は、図4-6に示すように、日本人が米国で多くのものを買い過ぎであり、アメリカに対して大きな統制力を持つようとしていると、このグループは考えていた。

図4-6 日本からの投資のネガティブな側面についてあなたがどう考えるか、自分の言葉で書いてください（日本からの直接投資を否認する人々だけがこの質問に回答した。回答者は一つ以上の回答をすることができた）。



日本企業による統制——日本企業による直接投資は米国の経済に多大な統制力の行使を可能にするという意識はまた日本の投資企業が他の国からのそれよりも米国に大きな影響力を及ぼすという感情と一緒にあって、サンプル・グループのほとんどが共有していた（図4-7参照）。日本からの直接投資を否認する人々はほとんど共通して過剰統制の問題に同意している（94%）。

図4-7 米国における日本からの投資の不利益点



ビジネスの喪失——ほとんどのアメリカ人はまた日本からの直接投資はアメリカ企業からビジネスを取り上げてしまうと信じている。日本からの投資を否認している人々の大多数（93％）は、この立場をとっている。そして、多くの日本企業は他の日本企業に接近するために米国に投資するので（1章参照）、アメリカ企業は、日本国内で長年に渡って築かれてきたサプライヤーと生産者との関係を持続しようとする日系企業とはビジネス関係を確立することは難しいと感じるかもしれない。

技術の入手——アメリカ人が日本企業の意向に沿えず対決姿勢を持つ理由として、ほとんどの大衆が信じていることだが、直接投資は日本にアメリカの最新技術を大幅に与えてしまうということである。1章で指摘したように、日本企業が米国への投資で挙げた3番目に重要な理由がアメリカの科学や技術に接近しそれを獲得することである。

互惠主義が履行されない——アメリカ人が日本からの投資に対して最も広く共有している意識は互惠主義に関するものである。アメリカ人の5分の4は日本はアメリカに対してアメリカが日本に対して投資を受け入れている程にはオープンでないと感じている。明らかに、日本は、G5の他のメンバー国に比べて外国からの投資に対して開放度が低い。日本の米国での投資が増えるにつれて、東京での外国からの直接投資に対する互惠主義が不十分であれば、日本の投資により脅かされるアメリカ企業では大きな問題にするかもしれない。1989年に小糸製作所の株を大量に買い占めたが、日本企業で経営者になることを拒否されたテキサス出身の有名な企業の乗っ取り屋である、T. ブーン・ピケンズは、巧妙に米国議会に対してロビー活動を行い、この問題でアメリカの世論に訴えたのである。全く同じように、日本はその貿易黒字のために米国の不公正な貿易相手国とみられるようになった。東京はやがてその対内直接投資と対外直接投資の不均衡のために不公正な投資家

とみられるようになるかもしれない。

投資誘因の提供は不評

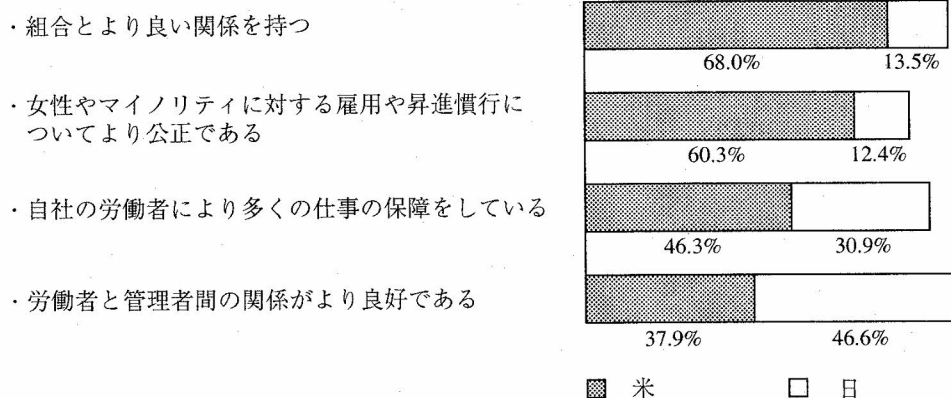
36のアメリカの州が、少数の市や郡とともに、主に日本からの直接投資を勧誘する目的で東京に事務所を構えている。関心を引くために、それらの州は、従業員の訓練代行、低利の資金融資、優遇税制等を含む各種誘因を提供している。しかし、われわれの世論調査によれば、3分の2 (66%) のアメリカ人はそのような誘因を日本の投資を引きつけるために提供すべきではないと考えている。

特に望ましい投資については幾つかの州の間で日本企業を巡って激しい入札競争が巻き起こされた。ケンタッキー州はトヨタが米国で建設する予定の自動車製造工場について、インディアナ州とそのような競争関係にあることが判明した。ケンタッキー州とトヨタの双方が認めているように、そのような各種誘因は一般大衆には少なくとも初期の段階では不評である。

職場：アメリカの基準に合っていない

日本からの直接投資についてのアメリカ人の見解は、そのコミュニティ、経済、政治システムに与える外的影響力によって形成されるだけでなく、日本企業が職場での彼らの慣行をアメリカの慣行にどれだけ適応させるかによっても形成される。図4-8に示すように、米国企業と比較すると、日本企業は幾つかの重要な領域でアメリカの基準に合っていないとみられている。

図4-8 米国で事業を行う日本企業とアメリカ企業を比較して、あなたは次のことがらが日米どちらの企業だと思いますか。



女性やマイノリティに対する差別——米国で事業を行っている日本企業が女性やマイノリティの雇用や昇進慣行で米国企業より公正であると感じているのは米国人の12%に過ぎない。この見解は、日本企業がこの分野で持つ多数の問題を反映しているかもしれない。次の章でもっと詳細に検討するように、米国での日本企業の約3分の1は差別的な雇用と昇進慣行で告訴された経験を持つ。

組合、仕事の保障——日本企業に欠けているとみられる職場に関する第2の領域はそれらの組合との関係にある。圧倒的多数のアメリカ人は、米国企業は米国で事業を行っている日本企業よりも組合と良好な関係を保っていると信じている。実に日本企業は米国で組合の力が弱い地域を選んで投資をすることで組合との潜在的問題を回避していると非難されることが多かった。日本企業についての私たちの調査結果によれば、組合を避けるということが投資場所の決定に関係していると述べたのは、日本企業のうちのほんの少数であった。にもかかわらず、企業全体で組合を有しているのは8%に過ぎず、メーカーでも15%に過ぎなかった。

日本企業は日本国内で自社の労働者に強力に干渉すると考えられているので、多くのアメリカ人が、日本の企業は米国企業ほど自社の労働者に仕事を保障しないと思うのであろう。これまでみてきたように、労働者に安定した仕事を確保することは日本企業が良き企業市民になるのに非常に重要なことである。

労働者と管理者間のより良好な関係——日本企業が職場においてアメリカ企業の慣行とは異なると認識される一つの領域は、労働者と管理者間の関係にある。伝統的な日本企業では、管理者だけでなく労働者もその企業の運営に責任を持っている。労働者のチームによって問題が確認され解決策が講じられるQCサークルは、日本企業が従業員に信頼を寄せていることの実例である。そのようなシステムをスムーズに運営するには、従業員と管理者間の効果的なコミュニケーションと緊密な仕事上の関係が必要である。

規制に対する支持：キャンペーンに対する献金の制限

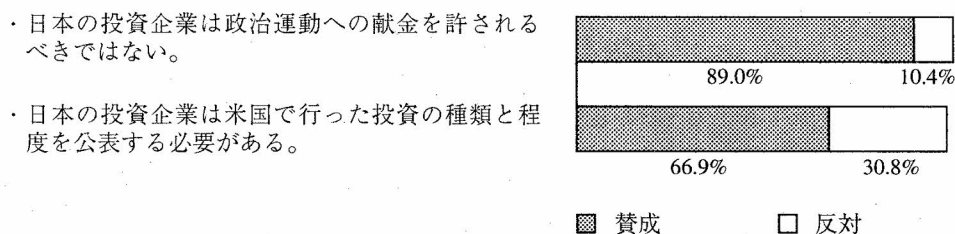
ほとんどの分析によれば、米国は外国からの投資に対して国境をどの国よりもオープンに開放している。しかし、アメリカ人が日本の直接投資にたいして懸念を表明するある領域では、彼らはまたそれに対する規制を支持している。

日本がアメリカの経済に影響を及ぼす問題は政治プロセスへの日本の役割への懸念と表裏の関係にある。日本によるロビー活動や影響力の強いシンク・タンクや大学への献金は、アメリカの政策決定に日本の発言権を過度に許すことになるといわれており、ワシントンでますます議論的に

なっている。この問題については特に口やかましかった、TRWの前政策分析担当副社長のパット・コート氏によれば、「日本は何百人ものワシントン特別区のロビースト、腕利きの弁護士、前高級官僚、PRの専門家、政治顧問、さらには大統領経験者さえも雇っており、少なくとも毎年1億ドルを費やしている。また全米に張りめぐらした地域ごとのネットワークを通じてアメリカの世論形成のために毎年さらに3億ドルを費やしている」、のである。

図4-9が示すように、日本企業がアメリカの政治で演ずる役割についての懸念が次のような見解に反映されている。質問に応じた3分の2以上のアメリカ人は、日本企業がアメリカの政治運動に資金を出すことは許されるべきでないという意見なのである。現規則のもとでは、米国で法人組織になっている外国企業の子会社は、集められた選挙運動資金のすべてがアメリカ人従業員による献金であり、それら資金の分配に関する決定がアメリカ人によって行われるかぎり、選挙運動資金調達のための政治活動委員会(PACS)を設けられる。しかし、1990年8月、連邦選挙委員会は外国投資家が過半数を所有する企業においてはPACS設立の禁止を検討することに決定した。

図4-9 あなたは日本からの投資についての次の記述に賛成しますか、それとも反対ですか。

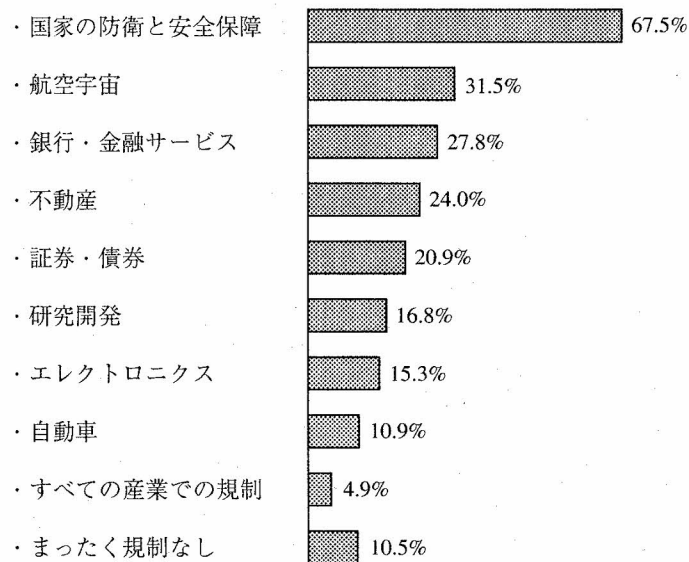


大幅な開示——日本からの投資企業は米国での投資の種類と程度について公表すべきであるという要請を支持する声が高まりつつある。そして米国への外国直接投資について調整と分析がもっと効果的に行える新連邦規則が施行されるであろう。「連邦直接投資および国際財務データ改善条令」によって商務省は対米外国直接投資の程度や雇用、研究開発支出、付加価値などを含む外国所有企業の実績について年次報告書を準備する必要があるだろう。しかし、個々の企業に関する機密は保持されることになろう。

ある領域での日本からの投資に対する禁止——またアメリカ人の中にはある種のビジネス領域への日本の投資を禁止することを支持する意見がある。図4-10が示すように、アメリカ人たちは日本所有の企業が国防や安全保障の領域に入り込むのに強い懸念を示している。その領域については「1988年貿易及び競争力条令」のエクソン-フロリオ修正案により外国からの投資を遮断する特別

権限が大統領に付与されている。

図4-10 もし行くとすれば、次のどの種類のビジネスで、日本の投資企業に対して米国での所有を禁止すべきでしょうか。



約3分の1のアメリカ人は、航空宇宙産業においては米国が依然日本に対して技術的に大きくリードしており、日本に参入を許すべきではないと考えている。他に、銀行・金融・サービス、不動産、証券・債券の3つの部門では約4分の1のアメリカ人が規制を支持している。しかし、すべての領域で規制すべきだとする人々は5%だけであり、いかなる規制も全く行うべきでないとする人々は11%である。

アメリカ人が日本、直接投資、そして企業市民について述べた見解は、日本企業が米国で事業所を設営した場合に遭遇するかもしれない問題を提起している。日本企業はこれらの見解をどのように知覚し、企業市民としてどのように対応すべきか、それらが次の2章の主題である。

5 アメリカ人の目を通して：米国への日本からの直接投資の経験

日本からの直接投資に対する現在の米国の反応は懸念と楽観の混在したものである。アメリカの大衆は便益を認識して日本の投資企業から多くを期待しているが、同時に日本からの投資の効果について多くの疑念を表明している。日本企業が米国の反応をどのようにみており、アメリカ人が表明する意見との関連で日本企業がどのように行動しているかを知るために、1990年5月8日から6月8日の期間、親会社が日本の8カ所の株式市場に上場されていて米国でも事業を行っているすべての日本企業に対してここでの研究の一環として調査を実施した。

その結果として、日本企業は米国で非常に前向きに受け入れられていることを実感している。回答企業は、それらに対するコミュニティの見方が他の外国投資企業に対する見方と同じくらい好ましく、アメリカ企業に対するものと同じでさえあると信じている。日本企業は報道機関が大衆に彼らを公正に紹介していると述べており、彼らはそのようなアメリカ人の態度のために米国で投資を減じるどころか一層増やしていく意向である。

しかし、多くの日本企業は現在コミュニケーションや文化の差異に関連した問題に直面している。回答企業の約3社に1社は雇用や昇進慣行が差別的であるとして告訴されたことがあり、かなりの数の企業が有能な労働者やアメリカ人管理者を雇うのに苦勞している。

アメリカ人が日本からの直接投資の影響として政治的影響力、アメリカ企業のビジネスの喪失、技術の喪失といった懸念を表明している領域において、日本企業は大衆からの直接の不満に関わったり、それに直面するといった経験はめったにしていない。そして、アメリカ人が日本の投資企業に対する州や地方の誘因に反対を唱える場合でさえ、日本企業自体は彼らの投資立地の選択が主に他の理由に基づいていると言っている。

最後に、ほとんどの日本企業はアメリカの環境にそれぞれの事業のやり方を適応させようと試みており、ほんの少しの企業ではあるが自社をたまたま日本からの投資企業であるがアメリカ企業だと思っている企業もある。そのような適応の仕方は企業が良き企業市民になるのに必要な責任をとるための基礎を提供することになる。

コミュニティの態度：だんだん良くなっている

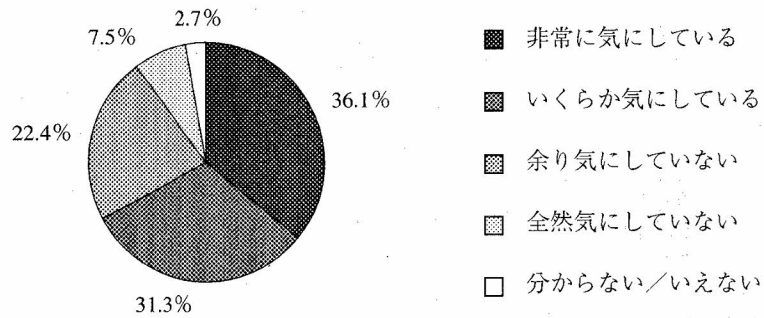
図5-1が示すように、大多数の企業はそれらのコミュニティが日系企業だということを非常にあるいはいくらか気にしていると考えている。驚くなかれ、田舎の地域に立地している大企業はそれらの受入れコミュニティ側の懸念を一番強く察知している。

自社が日系であることが知られている企業のなかで、大多数の企業はそれらのコミュニティの態度を前向きあるいは非常に前向きと回答しており、ネガティブな反応を感知したのは1社だけであった。グリーンフィールドの投資は特に高い関心を集めており、アメリカの田舎の地域に点在しているそれらの大規模な製造企業の88%はコミュニティの態度が前向きもしくは非常に前向きであると回答している。そして、次章で述べるように、企業市民としてより活発な企業はそれだけ好意的に現地で受け入れられていると回答する傾向があった。

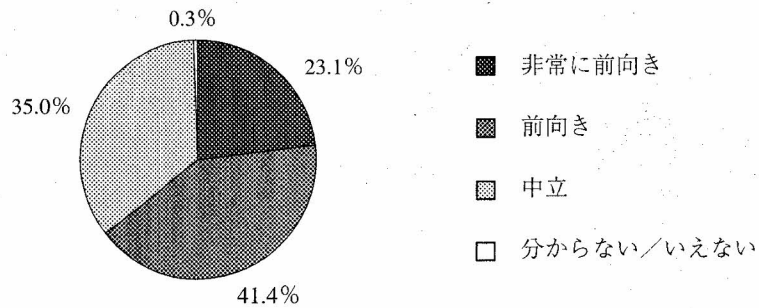
日本企業が感知している前向きの反応は持続している。コミュニティの見方は時間とともにより前向きになったと3分の1の企業が答えており、また残りのほとんどの企業はコミュニティの態度が以前と同じ好意的なままであると回答している。驚くほど前向きなコミュニティの態度はアメリカ

カの大衆が日本企業をよく知るようになるにつれ彼らが日本企業を信用する傾向が強まることを十分に補足説明するものである。

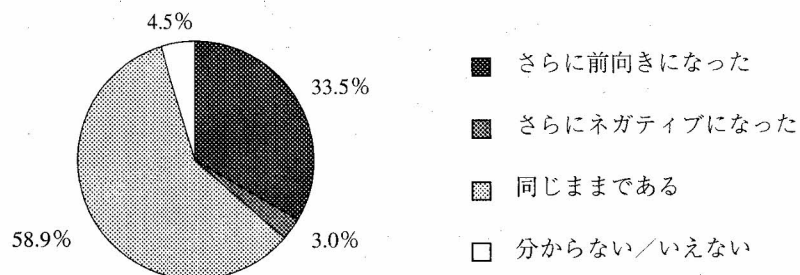
図5-1 あなたの子会社が一部あるいは全部日本企業によって所有されていることをあなたのコミュニティはどの位気にしていますか。



現在のコミュニティのあなたの子会社に対する態度についてどう思いますか（そのコミュニティが日系企業であることをいくらかあるいは非常に気にしていると答えた企業だけがこれと次の質問に答えた）。



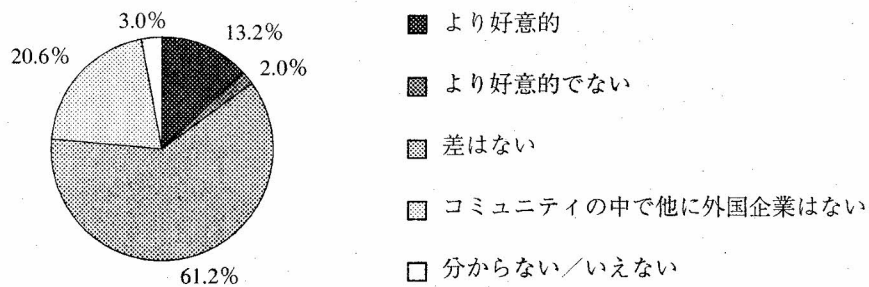
あなたの子会社が初めて事業を開始したときと比べて、コミュニティの態度はさらに前向きになりましたか、さらにネガティブになりましたか、それとも同じままですか。



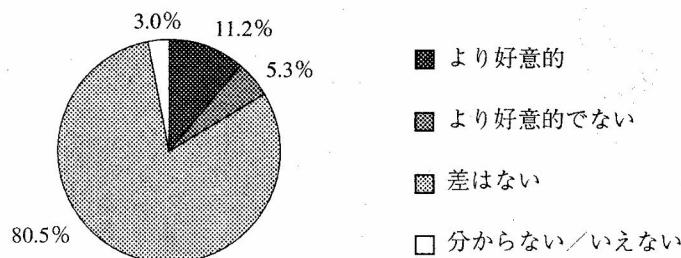
同じかそれ以上に良い待遇を得ること

回答を寄せた大多数のアメリカ人は日本からの投資について他の外国からの投資と比べて違った見解を持っていると述べている。しかし、図5-2が示すように、ほとんどの日本企業はかれらが他の外国企業さらにはアメリカ企業と比べてさえも違ってみられていないと感じていると言っている。

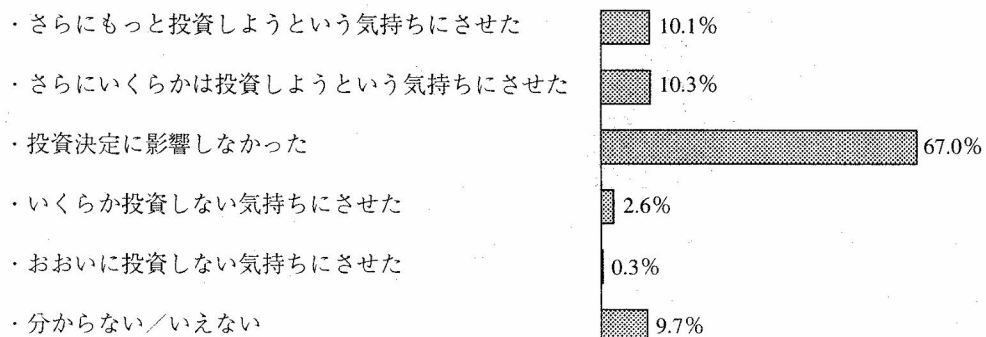
図5-2 あなたのコミュニティでの他の外国企業である非日本企業の子会社と比べて、そのコミュニティはあなたの子会社に対してより好意的な態度をとっていますか、より好意的でない態度ですか、それともその差はありませんか。



あなたのコミュニティでのアメリカ企業に比べて、そのコミュニティはあなたの子会社に対してより好意的な態度をとっていますか、より好意的でない態度ですか、それともその差はありませんか。



日本の投資に対するアメリカ人の態度があなたの子会社の米国での再投資計画にどの程度影響を与えましたか。それらはあなたの子会社を……

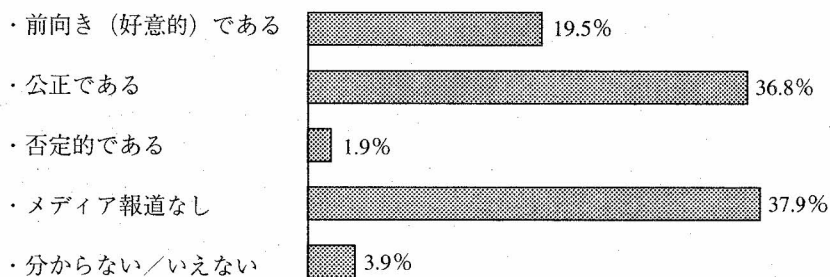


米国で日本企業が好意的な見方を感知しているのは、アメリカ人の態度の結果として米国に再投資した企業（20％）の数が、することをやめた企業（3％）より多いと幾つかの企業が回答していることに反映されている（アメリカ人の態度はどちらにしても再投資計画に影響しなかったと67％は回答しているけれども）。

メディアの報道：前向きなピクチャーを描く

コミュニティから好意的な見方をされているとする大きな理由の一つは、日本企業が受け入れているメディアの報道の仕方が前向きであるからかも知れない。たいていの場合、図5-3が示すように、彼らは新聞が自社のことを公正にあるいは前向きに伝えていると感じている。新規の投資は、（それは主に田舎の地域に立地し多数の従業員を雇用するので最も目に留まる種類の日本の投資であるが）時には実際よりも良く報道されている。約56％の企業は、新聞は公正にあるいは前向きに報道したと言っている。

図5-3 貴社の子会社についてのメディア報道をどのように思いますか



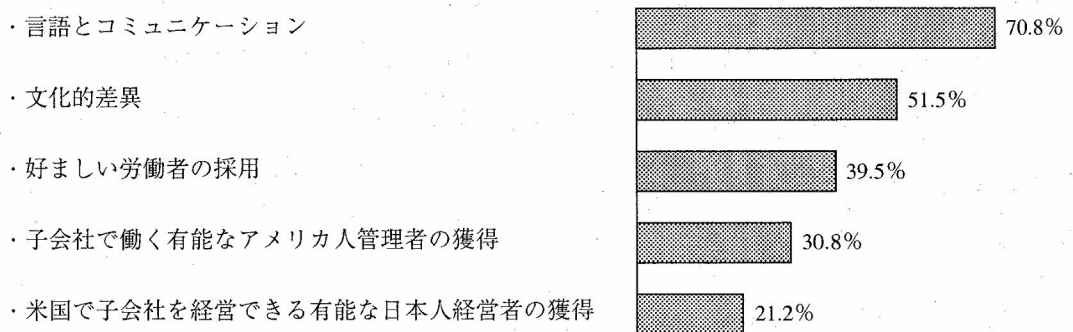
ジャーナリストによる彼らの取扱いについて企業の見解は、日本からの投資についての興奮するような見出しとは反対であるかもしれない。事実、外国からの投資は日本の投資が扱われなければめったに大きな記事にはならない。しかし、日本の投資全体としての報道と個々の日本企業についての報道の間には違いがあるかもしれない。特定の日本企業の経営技法、製品の品質やビジネスの目の付けどころについての記事は非常に好意的である場合が多い。

日本の企業が米国で直面している諸問題

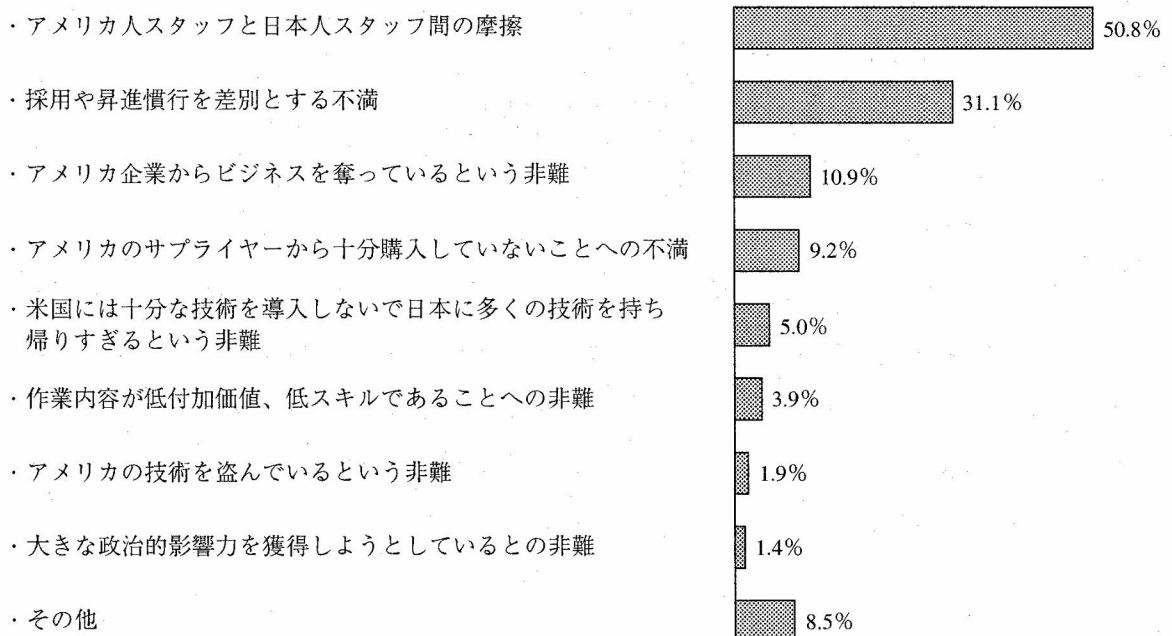
日本企業が米国から受けている好意的な態度にもかかわらず、彼らは自社とその労働者間の文化の違いから生じる諸問題から解放された訳ではない。日本からの直接投資に対して一般的な懸念が表明される他の幾つかの領域（アメリカ企業のビジネスの喪失や技術の喪失）においても、そのような不満を感知している日本企業は決して多くない。

コミュニケーションと文化摩擦——立ち上げの段階で、図5-4に示すように、日本の企業が直面する最も大きな障壁はコミュニケーションと文化に関するものである。買収の形をとる投資では、既存の組織が日本企業によって買収される訳だが、こうした問題の重要性はいくらか厳しさが軽減される。これは日本企業が買収した企業では一般に人事の交代は、少なくとも最初はほとんどなく、従って重役の席に関して異文化相互作用が働くことは限られているためであるかもしれない。

図5-4 以下の事項は日本の子会社が米国で直面している幾つかの問題です。事業開始の時点で貴社の子会社が直面した最も困難な問題を3つ挙げてください。



以下の事項で貴社の子会社が遭遇したのはどれですか。



その会社に適切な管理者や労働者を見つけるのも難しい仕事である。約40%の企業は資格のある労働者を雇うのに苦労しており、そして約3分の1はアメリカ人管理者を見つけるのに苦労していると述べている。また、かなり多くの企業がその事業のために有能な日本人管理者を見つけるのに

苦心している。

いったん事業が開始されると、アメリカ人スタッフと日本人スタッフ間の摩擦が子会社の直面する諸問題のうちで一番の問題として挙げられる。その問題は大企業において、また買収よりも新規に設営された企業においてより多く発生している。摩擦は小規模な企業では大企業ほど重要な問題ではない。それは恐らくスタッフが主に多くの日本人派遣社員によって占められており、より小規模な組織ではより緊密な仕事上の関係が形作られる傾向があるからであろう。

差別についての告訴——日本企業がアメリカの基準に到達していないとアメリカの大衆に言われる領域（雇用や昇進慣行）では、約3社に1社が差別についての告訴を受けたことを認めている。米国の人的資源に関する法律の専門家、ウィリアム・カーメルは、「日本企業は一般的に米国での業務に先立ってアメリカの雇用法が毎日の人的資源の問題に及ぼす影響について学習する機会を持たないので、その人的資源慣行を実施に移すと困難に遭遇する」、と言っている。日本では職場における女性差別はごく最近問題にされ始めたばかりであり、外国人労働者やマイノリティ集団のメンバーに対する差別は日常的である。

日本人管理者は米国でまったく違った状況、つまり異質の人々、職場への女性やマイノリティの大幅な進出、差別に対してはるかに厳しい法律、といった状況に直面している。最近では、ホンダ、住友、三洋、三菱のクエーザーが、性的嫌がらせ、民族や年齢上の差別で告発されている。ミシガン大学のロバート・コールのような研究者たちは日本企業はわざとマイノリティの人々が大勢いる地域を避けて工場施設を立地していると議論を吹っ掛けている。

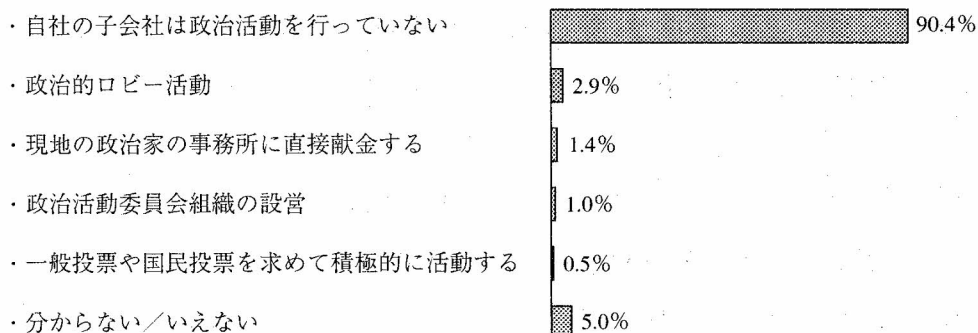
さらに、アメリカ人管理者で日本企業子会社の内部者の座まで到達した人は極めて少ない。東京を基盤にしたコントロール・システムや多くの企業での文化的内部者と外部者の意識のために、主要な意思決定の座にすわりうるアメリカ人はほとんどいなかった。米国の日本企業でアメリカ人が社長（CEO）になっているのは、過去2年間に増加傾向にあるとはいっても、ほんの少数である。この現象は日本で事業を行うアメリカ企業や他の外国企業では日本人に大きく依存しているのに比べて際立って対照的である。

政治を避けること

前章で述べたように、日本人は米国に多大の影響力を行使しているという強い意識がアメリカ人のなかにはある。しかし、図5-4に示すように、多大の政治的権力を手に入れようとして非難されたと言っている日本企業はほんの1%に過ぎない。そして、図5-5で明らかなように、大多数の日本企業は政治活動に参加していないと言っている。ほんの3%が政治的ロビー活動を認めてお

り、ほんの1%が現地の政治家事務所への政治献金をしており、政治活動委員会組織を設営しているのも1%に過ぎない。

図5-5 もしあれば、次の政治活動のうちで貴社の子会社はどれを行いましたか。



インセンティブの提供：州間の争奪戦

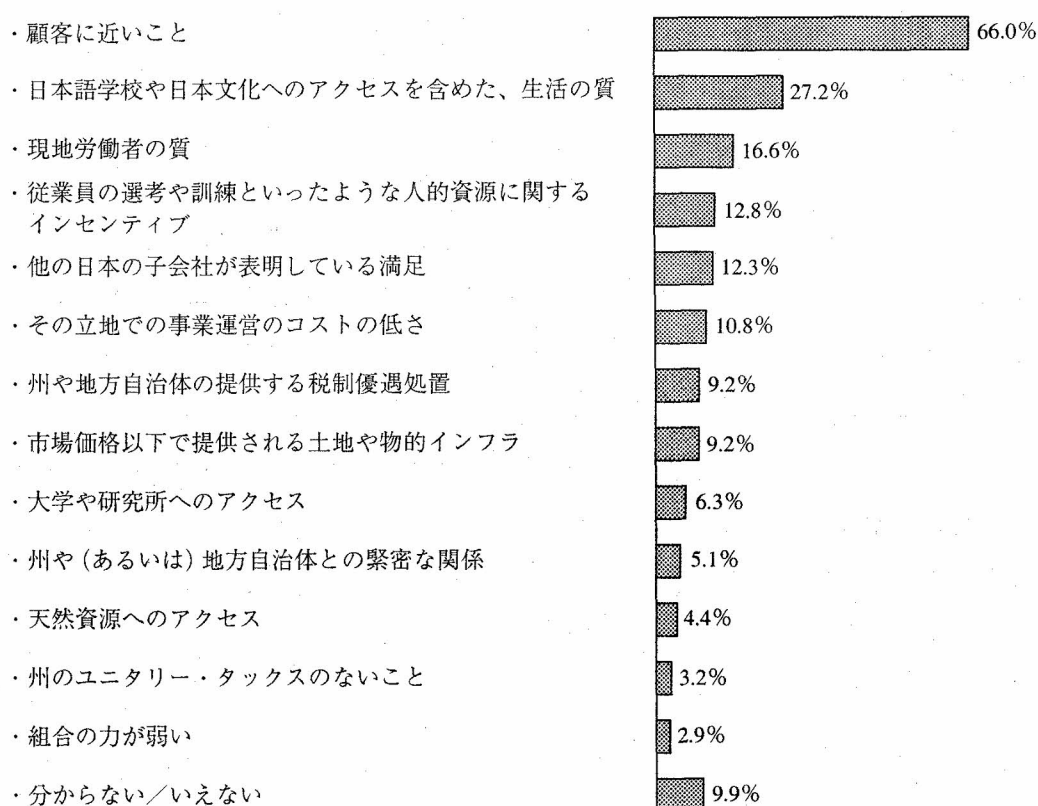
日本のアメリカに対する投資で問題になっている別の側面は、州がお互いに日本企業の投資を誘致するためにインセンティブを提供する競争が展開されていることである。図5-6に示されるように、皮肉なことに、そのようなインセンティブは企業が投資立地を選定する際の小さな要素の1つに過ぎない。日本企業がアメリカにおもに市場シェアを獲得するために来るとき、それらの企業は主として顧客に近づくために米国で特定の立地を選定する。幾つかの企業は主として顧客が密集した市場に立地することを望む。また、他の企業はビジネス上のバイヤーの居る場所や輸送ネットワークに沿った戦略的な場所に近いところを求める。生活の質や現地労働者の質も立地選定時の重要な考察要因である。

グリーンフィールド投資だけの場合、多くの雇用を創造するので州によって支持され、インセンティブを提供する主たる目標になるのであるが、顧客に近いことに上記ほど重要性は置かれないで(56%)、現地の労働者の質により大きな重要性を置いている(39%)。しかし、各種インセンティブも企業の立地に関する決定に役割を演じている。つまり、人的資源のインセンティブは、3番目に重要な要因(28%)として、租税上のインセンティブや土地・物的インフラの改善は7番目(2つとも17%)にあげられている。事業運営のコストの低さ(22%)と生活の質(20%)はグリーンフィールド投資企業の立地選定時の他の重要な基準であった。

人的資源インセンティブは州や地方自治体の開発担当職員がグリーンフィールド投資企業に提供できる最も強力な誘因であるという事実は、重要な意味合いを持っている。現地の労働者の教育や訓練を含むかも知れないそのようなインセンティブは地域のスキルの基盤や経済的潜在能力を改善

することになるので大衆に便益を提供することができる。しかし、調査の結果が示すように、人的資源インセンティブはグリーンフィールド投資企業にとって既存の全体としての労働者の質と同じであればそれほど重要な要因ではない。日本企業もアメリカ企業と同様に、自社の事業運営を確立できるしっかりしたスキルの基盤を必要とする。

図5-6 次の事項から、親会社として、何故今立地して事業を行っている特定のコミュニティを選択したのか、最も重要なものを3つあげて下さい。



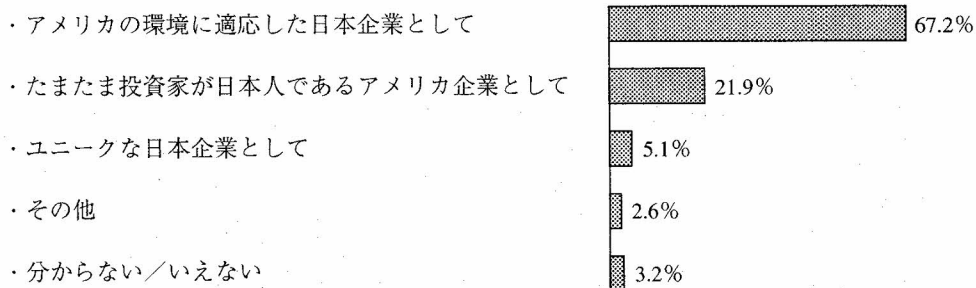
アメリカの環境に適応しているように見られたいという願望

海外での長い投資経験を有するシェル、ネスレ、IBM、マッキンゼイといった幾つかのグローバル企業は、現地人社長を抜擢し、現地の慣行を採用し、親会社からは高い独立性を維持することによって国内企業としてのアイデンティティを獲得している。しかし、多くの日本企業の海外投資は、親会社のある東京本社の人々だけに信頼をおいて地理的拡張をしたに過ぎず、海外子会社に対して日本そのものを移転していると非難されてきた。

日本の企業が米国経済への参加者として、また企業市民としてアメリカ人によってどのように見られたいと思っているかを確認することは彼らの意図を知る手掛かりを提供することになる。図5-7が示すように、米国でのほとんどの日本企業は、一般の人々によって現地の環境に適応した日

本企業として見られることを望んでいる。

図5-7 貴社の子会社がそのコミュニティから企業としてみてもらいたいのは以下の項目のどれですか。



また、約5社に1社だけだが自社のことを投資家がたまたま日本人であるアメリカ企業と考えている。他の日本企業よりも目に見えるプレゼンスを与える多くの製造企業は自社をこの範疇に置いている(40%)。買収を通じた日本の投資、それは米国での他の日本企業の事業のやり方に比べてユニークな挑戦であるが、以前のアメリカ人所有企業としての基本的特徴を存続させることが一般に求められてきた。53%は自社がアメリカ企業と見られたいと言っている。例えば、1984年に三菱銀行により買収されたカリフォルニア銀行は買収後もそのビジネス戦略の中核部分に以前のアメリカ企業としての特徴を温存させたのである。

自社をユニークな日本企業と見てもらいたいとする企業もないではないが、それらの多くは日本企業の駐在員事務所であり、その主要目的は東京の親会社のエージェントとして仕事をするところにある。

アメリカ企業のように行動することは潜在的な異文化摩擦を極小化し、長期的に米国でのプレゼンスを保有する舞台を設定する一つの方法である。カリフォルニア銀行の経験が明らかにしているように、アメリカナイズしていく計画の重要な部分は企業市民である。次章では、日本企業がどれくらい企業市民を理解しているか、またいかに積極的に活動しているかを検討する。

6 企業市民としての日本企業

アメリカ人は自分たちの会社に多くのものを期待している。企業は職を提供し、税金を納めなければならないだけでなく、良き企業市民としても活動しなければならない。コミュニティは現地の企業が責任ある活動をし、コミュニティの問題解決に向けて貢献することを公式的にも非公式的にも望んでいる。

そのような期待はアメリカで事業を行う日本の企業にとって大変当惑させられるものだといえよう。海外で事業を行う日本企業は、グローバルな場への比較的新参者で、同質で厳格な社会の所産

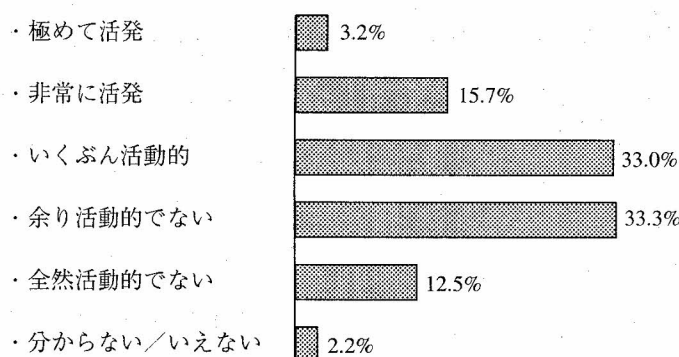
であるが、まだアメリカやヨーロッパやカナダの先輩企業ほど文化的適応性を証明してみせてはいない。それらは自分たちの新しい基地に自らの島国根性のやり方を移転し、コミュニティに対する責任を回避していると非難されている。多くの日本企業が、長期的に米国での存在を維持することができるかどうかは現地のコミュニティに融合する自社の努力にかかっているということを認識しているけれども、善意に基づいて活動を行う際に必要なノウハウの保有やそれへの参加が伴わない企業もあるようである。

本章では、2章で提示した企業市民の定義を用いて、米国での企業市民として日本企業が経験していることを述べてみよう。日本企業は企業市民としての期待にどのくらい応えているであろうか。それらはどんな特別な問題を背負っているのだろうか。それらは努力を何に集中させているのだろうか。調査の結果やケース・スタディで明らかにされるが、いろいろな質問に対する回答は、さまざまな経験、厳しいが克服できないことはない障壁、幾つかの非常に革新的なアプローチ、さらには企業市民の概念が真剣に実践されなければならないという意識の高まり、を明らかにしている。

日本企業は適度に活動している

図6-1が示すように、日本企業で企業市民として極めてまたは非常に活発に活動していると自らを評価しているのは約5社に1社だけである。次の3番目の企業群は自らをいくぶん活動的であると言っているが、ほとんど半数を占めるその他の企業群はほとんどあるいは全然活動していないことを認めている。大企業、製造企業、田園地域に立地する企業、消費者市場への製品供給企業はより積極的に活動する傾向があり、小規模な企業、新参の企業、サービス企業は積極性がそれより低い傾向にある。

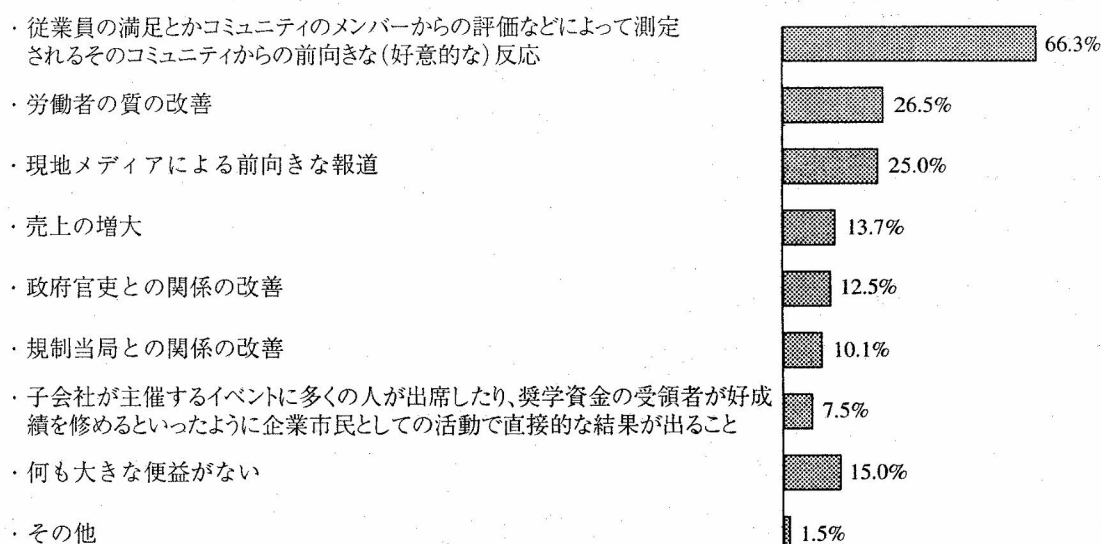
図6-1 貴社の子会社は企業市民としてどのくらい活発な活動をしていますか。



コミュニティへの参加と見返りの獲得

日本企業はそれらが行う企業市民としての活動からさまざまな便益を期待しており、それらの中で最も重視しているのはその現地コミュニティからの前向きな反応である。図6-2が示すように、他の期待する便益として、労働者の質の改善、メディアによる前向きな報道、売上の増大、が挙げられる。企業市民としての活動をして何の大きな便益もないと信じている企業はほんの15%に過ぎない。

図6-2 貴社の子会社は企業市民としての活動により次のどの便益を期待しますか。
(回答者は当てはまるものすべてを選択すること)



極めてまたは非常に活発な企業市民の間では、期待は遥かに高くなる。ほとんどすべての企業がコミュニティの前向きな反応を期待しており(89%)、約半数が現地のメディアから好意的な報道をされることを望んでおり(49%)、他のすべての領域においてもその比率は企業全体の比率の約2倍である。企業市民として全然活動していないことを認めている企業は、まったく反対の結果になっている。事実、それらの企業の41%以上が、企業市民としての活動に参加しない理由として大きな便益が期待できないことを挙げている。

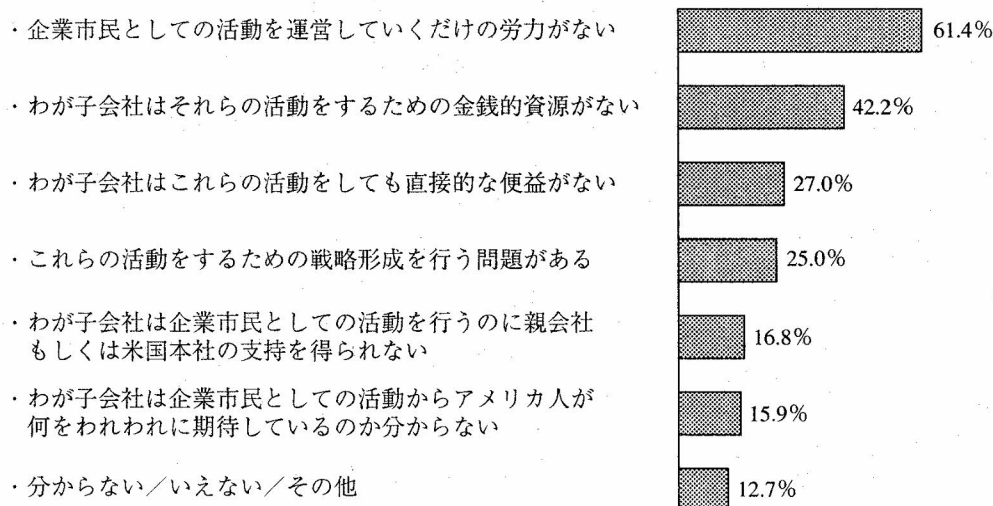
活動と態度の関連——調査結果は、企業市民としての活動の程度とそのコミュニティが企業に対してとる態度の間に強い相関関係があることを示している。企業市民として極めてまたは非常に活発な活動をしているほとんどすべての企業(87%)は、それらに対するコミュニティの態度は前向きであると報告しているが、不活発な企業については同じ回答を寄せたのは31%に過ぎない。

より深く参加しようとする際に認識される障害

アメリカ人の日本企業に対する期待があるというだけでなく、企業市民とコミュニティからの前向きな見方との間に関連があるとすれば、なぜもっと多くの企業が積極的に参加しないのであろうか。一つの理由は、上で述べたように、不活発な多くの企業は企業市民活動をしても便益を得られないと思っているからである。ケース・スタディや調査の結果では、他にも事業の開始にはいろいろの困難が伴うとか、企業市民活動には大量の資金と労力の投入が必要になるといった誤った信念まで、さまざまな理由が述べられた。

諸資源の欠如——図6-3に示すように、日本企業は企業市民としての活動を拡大するのにさまざまな制約に直面している。企業市民としてのアメリカ人の期待を理解できないという日本企業もほんの少しは存在するが、数多くの子会社はもっと活動するには人的および金銭的資源が足りないとっており、アメリカでの企業市民についての正しい理解がなされていないことが伺える。コミュニティへの参加には金銭的な重荷を負う必要はない。ボランティア活動の推進から専門知識の提供や現地労働者の採用まで、資金や労力の点でほとんどコストのかからない多くの活動が存在する。

図6-3 貴社の子会社が企業市民としての活動にさらに大きく参加していくには、もしあるとすれば、次のうちのどれが障壁になりますか。



直接的な便益の欠如——4分の1以上の企業は直接的な便益が不足していることが今以上に参加するのを妨げていると言っている。この回答もまた、企業市民についてのアメリカ人の考え方を十分理解していないことを物語っている。多くの企業にとって、良き企業市民はアメリカ市場で首尾よく長期に渡って事業を行うための前提条件である。だから、見返りは狭い範囲で定義された収益

性の直接の増大として測定されるべきではない。企業市民としては、企業がそのコミュニティで相互に便益のある関係を創り上げ、企業の資源基盤を改善し、従業員の期待に応えるにつれて長期に渡る間接的見返りを発生させるような投資を考察すべきである。

そのような誤解を克服し、企業市民についてのアメリカ人の考え方を学ぶことは困難なプロセスであるはずがない。

戦略形成の問題——次の最も大きな障壁は戦略の形成である。実に、日本の企業で、アップル・コンピュータやリーバイ・ストラウスのような最も先進的な米国企業と同様な多面的な企業市民戦略を開発している企業は存在しないが、日立アメリカはこれに近い企業の一例と言えよう。存在しないという大きな理由は、企業市民として活動している（いくぶん活発から極めて活発まで）企業ですら約40%しか、その活動を専門に担当する個人もしくは部門を置いていないことである。担当者がいなければ、企業市民としての活動はバラバラになり、非公式的になり、責任が不明確になりがちである。

親会社からの支援の欠如

日本企業の参加を制限する別の要素として企業内の意思決定プロセスがある。日本あるいは米国本社からの支援の欠如が企業市民としての活動を拡大する障壁であると言っているのはほんの17%の企業に過ぎないが、実際は多くの現地管理者は小さな規模の支払いや活動でさえ本社の承認を必要としているのが現実である。企業市民としての活動に従事している企業の半数強が企業市民に関する決定の主たる責任を親会社もしくは米国本社に任せている。小規模な活動でさえ正当化し、明確にしなければならないことは現地管理者には避けられないフラストレーションの源であり、そのコミュニティに対する彼らの対応を妨げている。かなりの程度の自律権を持っているのは、ソニーや日立アメリカのような2、3の先駆的企業だけである。

私たちがケース・スタディで調査した諸企業も企業市民活動を拡大する際に障壁に直面していた。

操業開始時での優先度の低さ——ケース・スタディの対象となった企業の経験では、投資の初期段階では、企業市民への取り組みは他の関心事より低い優先度しか与えられていない場合が多かった。在米の日本人管理者と東京の彼らの仲間たちは、コミュニティに参加し始める前に、自分たちの企業を立ち上げる際の無数の問題と格闘しなければならない。日立アメリカはニューヨークのタリータウンに新しく立地し3年間事業を行った後初めてその活動が見えてきた。トヨタは1986年にケンタッキーの工場の敷地を開発したその日からコミュニティの関心事に対応しようとしたけれど、企業市民活動がフル回転するまでには4年の歳月を要したのである。三菱銀行が1984年にカリフォ

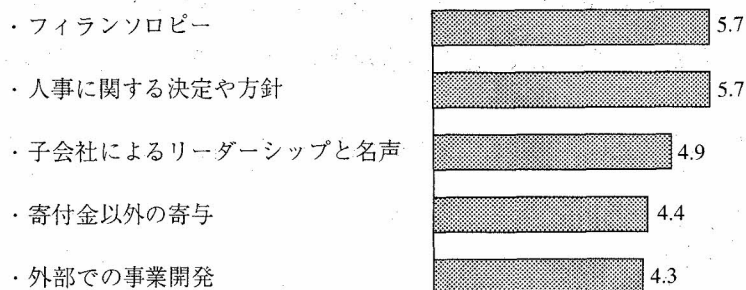
ルニア銀行を買収した当初、日本人管理者たちはその銀行のコミュニティ関係（CR）への参加を保留していた。そして、その企業市民としての活動が強化されるようになったのは、その銀行の人事と業績が安定したほんの最近のことである。

アメリカ企業の経験でも、あまりにも性急に多くのことを期待しすぎるべきでないことを教えている。ユナイテッド・ウェイのマーチン・ワルシュは、「国際企業がユナイテッド・ウェイのプログラムを通じて彼らのコミュニティに充分に参加するようになるまでには通常7年から10年はかかる」と注意深い観察をしている。日本企業は遥かに短い時間でこれを達成しつつある。

手段と目標：社会貢献活動の重要性

日本企業は、アメリカの対抗企業と同様に、それらが駆使できる企業市民になるための一連の手段を保有している。図6-4が示すように、フィランソロピーが最も広範に利用されている手段であり、順次それに続くのが、人的諸資源に関する決定と方針、子会社のリーダーシップと名声、現物による寄贈、それに外部での事業開発である。

図6-4 次を示したのは企業がその企業市民になるのに使う5つの可能な手段です。貴社の子会社にとってこれらの手段のそれぞれがどれだけ重要であるか、0は全然重要でない、10は極めて重要であるとして、0から10までの尺度で評価して下さい。



企業市民になるための手段のなかで、在米日本企業が一番よく使うのは慈善の寄付であるが、それは恐らく企業市民へのアプローチとして容易で直截的であるからであろう。最近の数年で、米国での日本による寄付は急増した。ビジネス・ウィーク誌によれば、1987年から1988年までに、日本を源泉とする寄付総額は8,500万ドルから1億4,000万ドルに増加している。資金は次の3つの源泉から来ている。

財団——矢継ぎ早に、米国で事業を行う主要日本企業10社以上が米国法人の財団を創設した。財団は典型的には国家の関心事（アメリカの青年、日米関係、科学、エンジニアリング教育など）に対応して妥当な資金を醸出している。それらの財団は主にその基金から派生する利子によって維持

されている。典型的な財団は毎年百万ドル以上を支出している。

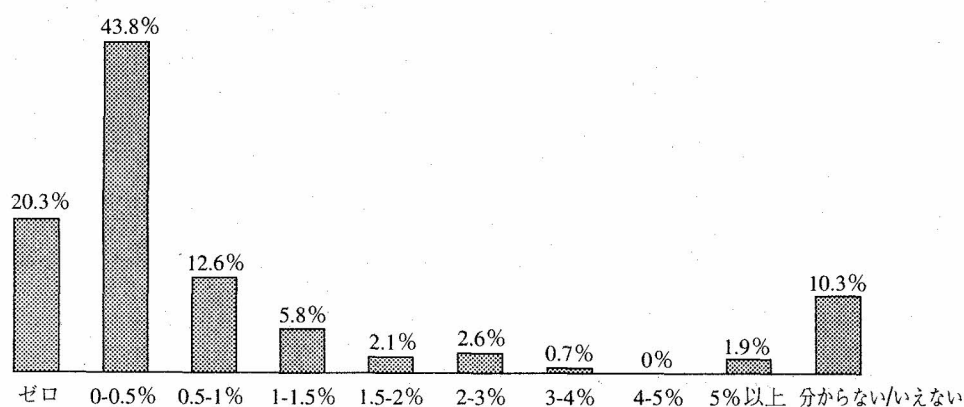
親会社——日本の親会社は直接慈善の寄付を行うか、経団連（日本経済団体連合会）のような日本の仲介組織を通じたり、日本の財団を通じたり、あるいは在米子会社と協同する形で寄付を行っている。寄付を行う際の典型的な対象は有力大学や美術館などである。

子会社——日本企業の米国子会社やそれらの分工場や事務所は一般的にそれらコミュニティの中の組織に直接寄付を行う。個人の寄付金は100ドルから5,000ドルといったように一般には少額のものである。日本企業の子会社はまたユナイテッド・ウェイへの大口の寄付者であり、1989年には1,200万ドルを寄付しており、英国所有企業に次ぎ2番目であった。

財団と親会社が最大の寄付者であるので、今までのところ日本からの寄付の大半は現地レベルというより全米レベルで実施されている。日本の親会社や財団からの高額な寄付には、フィランソロピーによって日本の影響力を行使しているという非難が上がっている。そのような主張は、真実であろうとなかろうと、注目されるものであり、金銭的貢献をしようとしている日本企業をやりにくい立場に追い込んでいる。

子会社による寄付レベル——図6-5に示すように、在米日本企業の中で税引前利益の0.5%以上を寄付している企業の比率は低く、1%以上を寄付しているのは9社に1社でしかない。大企業や創設の企業ではもっと寄付を行うが、駐在員事務所だけの企業は全然寄付をしない傾向がある。

図6-5 貴社の子会社は、平均して税引前利益の何%を寄付行為に充てていますか。



アメリカ企業と厳密な比較をすることは難かしいが、主要米国企業による寄付レベルの平均は税引前利益の約1%である。米国で15年以上に渡って事業を続けてきた日本の大規模製造企業は、このレベルまで上げてきており、実際に多くの企業が広範囲にフィランソロピー活動を行っている。アメリカ・ホンダ・モーター、日立アメリカ、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカ、米国トヨタ販売のような会社は、それらの事業所が立地するコミュニティの組織に寄付金を提供する特別なプログラムを用意している。

寄付額の決定——日本企業は、アメリカの対抗企業と同様、「寄付はいくらすればよいのか」という問題に苦慮している。もちろん、最も適切な答えは、その企業の資源、コミュニティのニーズ、さらには全社的な企業市民としての戦略におけるフィランソロピーの役割にかかっている、ということである。現実には、良かれ悪しかれ、多くのアメリカ企業もやっているように他の企業と横並びで寄付レベルを設定している。アメリカの企業フィランソロピーの世界では長らく献金者を寄付のレベルによって分類してきた。従って、税引前利益の一定割合を寄付する会社が集まって3%クラブとか5%クラブが結成された。

そのような目標はせいぜい前向きな基準を提供できるということに過ぎないであろう。悪くすると、それらは単に小切手を振りだすだけの役割になったり、企業市民になるためのフィランソロピーの役割を誇張することにもなろう。また、公平なやり方で、業界全体に目標値を適用することは難しいことであろうし、それを行えば、ある場合には、「数字固定化」になる可能性があるだろう。にもかかわらず、日本企業は同一業界の企業との横並びを非常に好むので、目標値の設定はこれらの企業が良き企業市民になるための明確な指標を求める場合役に立つかもしれない。

1988年に、米国松下電器産業は、米国での売上高の0.1%を目標に寄付することを公にした最初の日本企業になった。多くの企業にとって子会社の利益は人為的に低く抑えられることが多いので、ある国でのある企業の全社的な関与度については実際に売上高が最良の指標になると松下電器は考えたのである。日立、トヨタ、ホンダの各社は、寄付額のレベルを公開しており、ここ数年に渡ってそのレベルを少しずつ上げてきている。日立アメリカは1986年にはほとんど何もしていなかった状態から、税引前利益の1.5%を慈善を目的とした団体に還元するに至っている。カリフォルニア銀行は散発的ながらサンフランシスコとその支店のあるコミュニティに対して税引前利益の約1.2%を過去6年間に渡って毎年還元してきた。

在米日本企業は親会社側の慈善を目的とした寄付に対する消極的な対応がフィランソロピーを難しくしているとこれまで長く不満を漏らしてきた。米国で税務申告を行っている日本企業は、米国の対抗企業と同様に慈善を目的とした寄付に対する控除を得ているが、世界規模で事業を行ってい

る日本の親会社が日本で申告する場合、所得の1.25%までという控除の制限に直面する。最近、経団連の「海外事業活動関連協議会」(CBCC)は大蔵大臣へのロビー活動に成功し、米国その他外国の組織により承認されたプロジェクトを支援するためにCBCCを通じて寄付を行う日本の親会社には特別な優遇税制が与えられることになった。この努力は慈善を目的とした寄付金を増加させることにつながるかもしれないが、親会社の集権化されたコントロールをさらに強めてもそれらの子会社を受け入れているコミュニティのプロジェクトを支援することにはほとんど繋がらない。

芸術と教育に焦点——どういった領域が日本企業の支援対象になっているのだろうか。調査結果では、日本企業の47%が芸術および文化組織を支援するのに資金を提供している。次に重要な領域は教育(38%)であり、それに続いてホームレス、犯罪、不十分な健康管理といった社会問題(23%)、さらにリクリエーションの機会の増大や環境改善といったコミュニティ生活の改善(22%)となっている。教育では、現地子会社は大学以前の教育を支援し、日本の企業財団と親会社は高等教育に寄付するという傾向がある(冠口座、図書館、研究施設)。

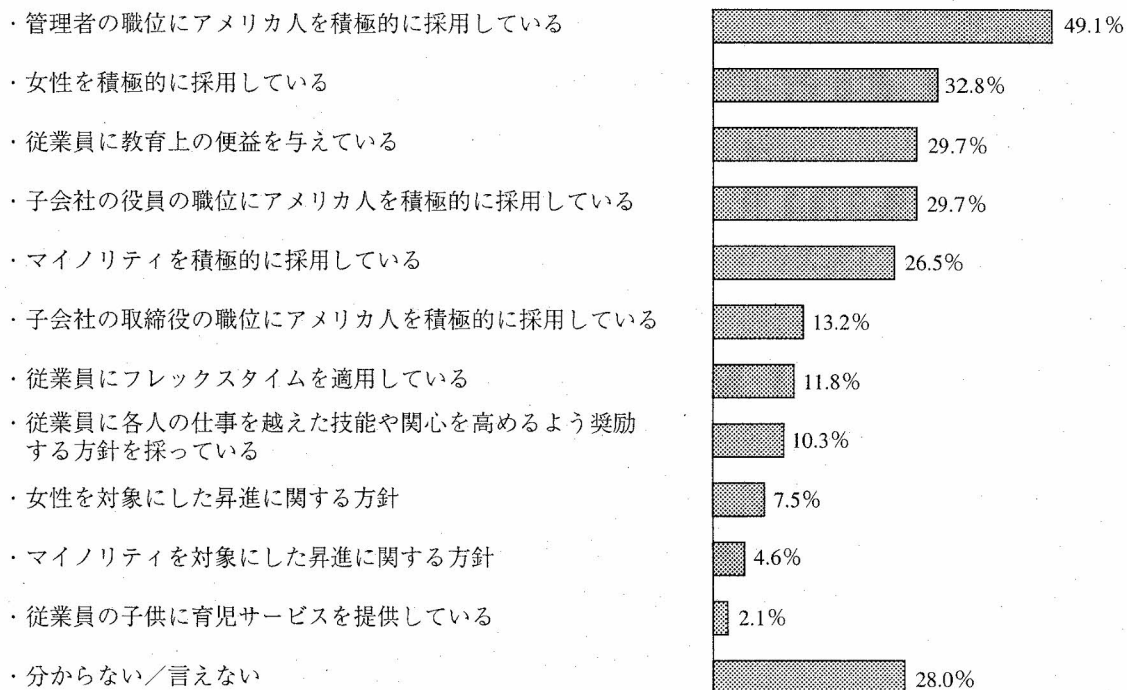
米国での日本企業の寄付パターンは、アメリカ企業が教育により多くの寄付をしているという点でアメリカ企業のそれとはいくらか異なっている。1989年のコンファレンス・ボードが行った主要なアメリカ寄付企業についての調査では、教育が最高金額に上っており(37%)、芸術や文化は4番目にランクされている(11%)。社会サービスや市民・コミュニティの生活改善に関しては中ほどにランクされている。

人事に関する決定や方針

フィランソロピーは企業市民を顕示する簡単で直接的な手段ではあるが、アメリカ人たちは日本企業に小切手を切る以上のことを期待していることが調査によって明らかである。3章で説明したように、アメリカ人は日本企業での女性やマイノリティの雇用や昇進、さらにはアメリカ人が経営層のトップ・ランクまで昇進できるかということに関心を持っている。一方、調査企業の3分の1近くは、差別的な人事方針のために告訴されていた。

何社かの日本企業は認識を変えようとしており、告訴される件数を減らそうと努力していることを調査結果は指摘している。約半数の子会社は(47%)、人事に関する決定や方針を企業市民になるための重要性の観点から6番目以上にランクづけしていると言っている。図6-6に示すように、そうした方針のなかで管理者の職位にアメリカ人を採用することは重要な要素になっている。取締役とか役員といったより高い職位にアメリカ人を採用することはまだ一般的ではないが、恐らくアメリカ人が日本企業のなかで昇進していくには限界があるという意識を変えることには貢献するであろう。

図6-6 人事に関する決定や方針に関して、貴社の子会社で行われている企業市民活動のすべてを挙げて下さい。



同様に、3分の1の企業が女性を採用し、4分の1がマイノリティを採用しているが、どちらのグループに対しても昇進の人事方針は積極的なものではない。女性やマイノリティをドアの中に入れることは許すが、そうした人たちのキャリア開発は奨励しないのでは、日本企業による差別という広く流布された認識やそれらの企業がこの問題で訴えられてきた数々の不満を払拭することはほとんどできないかもしれない。

子会社のリーダーシップと名声：社長自らコミュニティに参加する

ソニーの盛田昭夫氏のような日本企業のリーダーたちは、ロータリー、商工会議所、PTAといったような組織に参加することによってそれぞれのコミュニティに個人的に参加することを在米の日本企業の経営者たちに奨励してきた。そのような参加は、認識できるスポークスマンを出すことによってある企業に人間性を与えるのに役立ち、子会社のリーダーシップと名声を発揮するのに重要な要素となる。約36%の企業がそれに対して6以上の評価をし、重要性で3位にランクしている。企業のリーダーの約半数（46%）がコミュニティの組織に参加している。創業投資では、その水準はもっと高く（70%）さえなっている。

ケース・スタディを行った会社では、日本人経営者たちがコミュニティ活動への参加を経営者としての日常の仕事の一部と考え始めている。カリフォルニア銀行の山田修氏は個人的にコミュニ

ティ活動に参加している。トヨタの上層経営者たちは自分たちがコミュニティのグループ活動に参加することを期待されていることを知っており、取締役レベルで50以上の組織に関わっている。

寄付金以外の寄与：人の派遣より機器設備や製品

寄付金以外の寄与は企業市民になるための手段として4番目にランクづけされている。全体的に、この種の寄与をしている会社は、労働力(16%)や専門知識(10%)などの提供よりも機器(19%)や製品(19%)を寄贈する傾向が強い。しかし、自社のことを企業市民として極めて積極的あるいは非常に積極的と評価している会社は労働力による奉仕活動を強調する(43%)。ボランティアとして奉仕活動をしている従業員たちは、コミュニティ組織に参加している経営幹部と同様に、活動を通じてそのコミュニティの人々との個人的接触が可能となるのでその違いは重要なことである。

従業員の自由意思による活動はリバイ・ストラウス、アップル・コンピュータ、チバ・ガイギーといった先駆的米国企業が行っている企業市民活動の中核部分になっている。会社が自社の従業員の自由意思による活動を支援するとき、彼らとしては自分たちの個人的利益に会社が支援してくれていると感じとる。また、ボランティアの活動計画はそのコミュニティの中にその企業の名前をよりしっかりと根づかせ、従業員には職場で活用できる技能を開発する機会を提供できる。

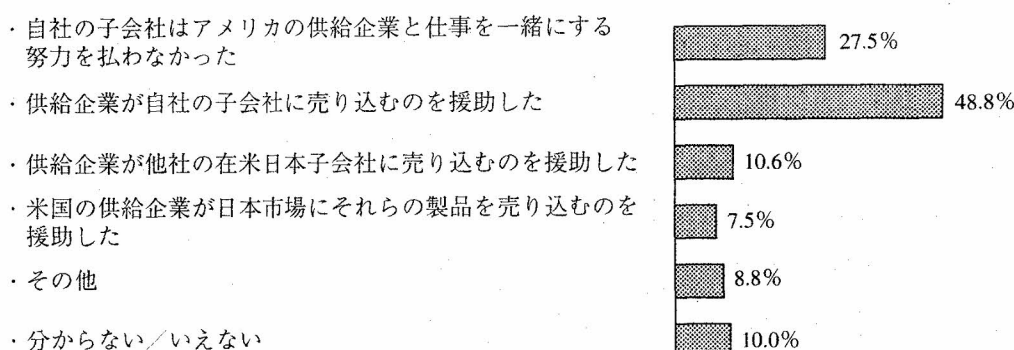
また、何社かの日本企業は従業員たちにボランティア活動を推奨する革新的方針を掲げて実験を始めている。カリフォルニア銀行は、従業員が市内の学校の子供に勉強を教えるために毎週3時間職場を離れるのを許可している。日立アメリカは従業員が自分たちで選択して非営利組織で働く場合、毎月1日休暇を与える方針を採っている。マツダは月給ベースの従業員に対してジェイシーズ(Jaycees)の市民団体や教会のグループ活動に参加することを勧めるボーナス・システムを制度化している。

外部での事業開発：企業市民になるには最も利用度の低い手段

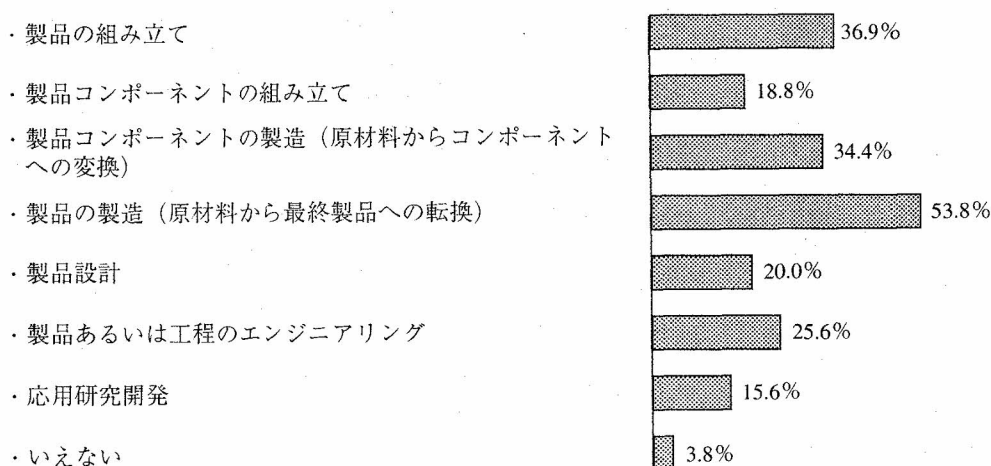
外部での事業開発とは現地企業から部品や供給品を調達するとか、現地の企業に投資するとか、現地の銀行に資金を預けるといったような方法でアメリカ企業との関係を促進することである。日本企業の直接投資によって大きな経済コストが発生し米国企業にとってはビジネスの喪失になると信じているアメリカ人もいるのでこのことは彼らにとっては大きな関心領域である。外部での事業開発を行っている日本企業のなかでは、アメリカのパートナーとの合弁事業(23%)と国内部品調達率の積極的な引き上げ(22%)とが最も一般的な活動である。米国に研究開発部門を設定する(8%)とか、アメリカの供給企業に技術援助を行う(8%)とか、米国の株式市場を利用する(5%)といった活動はさらに件数が少ない。

日本の製造企業：米国の供給企業とは一緒に仕事をするが高付加価値の活動は日本に残している——日本の製造企業は、大規模であるために、コミュニティの経済成長を促進したり、アメリカ企業との間にビジネスを生み出す大きな潜在能力を持つ場合が多い。これらの企業は外部での事業開発を行うことが全社的な企業市民活動の一部としてかなり重要であると考えている。図6-7に示すように、これらの企業の3分の1以上は自社にアメリカの供給企業が製品を売り込むのを援助することにより、それらの企業と一緒に活動しようとしている。調査結果によれば、日本製造企業による米国部品の平均調達率（アメリカ人所有の企業から日本企業の生産プロセスに導入される全ての価値）は65%である。また、少数ではあるがそれらの供給企業が米国や日本で他の日本企業に売り込むのを支援している企業もある。

図6-7 貴社の子会社はアメリカの供給企業と仕事をするためにどのような努力をしてきましたか（製造企業のみがこれと次の質問に回答を求められた。回答企業は当てはまるものすべてを回答した）。



貴社の子会社は次のうちのどの機能を遂行していますか



米国にとってより根本的な経済的便益は、米国で日本の製造企業がそれらの生産プロセスのうち最も精緻化された部分を移転することによって生み出されるのかもしれない。それは高い給与の仕事が創造され、コミュニティの技能ベースが向上するからである。しかし、図6-7に明らかなように、設計、製造技術、研究開発といった高付加価値を米国に移転した日本の製造企業は少ない。米国でそれらの活動が日を追って増えるかどうか未解決で重要な課題として残る。

戦略の開発と実施：手段とニーズの連結

理想的には、会社は良き企業市民になるための戦略を開発するには企業市民になるための手段とターゲットとなるいろいろな地域とを結び付けるべきである。その結果、その会社の能力、利益とそのコミュニティのニーズの双方にぴったり合った活動ができるようになる。そのコミュニティで経済開発をうまく行いたいと願っている企業は、例えば、都心再活性化計画に投資したり（フィラソロピー）、零細企業に財務的専門知識を提供したり（寄付金以外の寄与）、ローカル銀行に預金することによりそのコミュニティへの再貸付額を増加させたり（外部での事業開発）することが可能になる。

良き企業市民の戦略は、その会社の価値観と諸資源、コミュニティのニーズ、さらには従業員の関心についての明確な理解に基づいている。企業が戦略を開発する際とるべき最初のステップは、体系的にこれら3つの分野を分析し、それらが重複している部分を見つけ出すことである。

企業の価値観と諸資源——典型的には、企業とその責任者たちは人を奮い立たせたり指針的行動を提供する確固たる価値観や主張を持っている。これは教育や製品の品質作りにおいて強い信念となって具現されるかもしない。それぞれの会社はまた財務的能力から従業員の才能に至るまで特色ある一連の資源を有しており、それが企業市民になるための戦略を形成するかもしれない。特色ある企業文化を開発したりそれを基盤とする諸活動は長期に渡り企業市民プログラムを支えて行くのに必要な人々の参加を得やすくするであろう。

コミュニティのニーズ——会社は、コミュニティに対して意味のある貢献をするためには、そのコミュニティのニーズや期待について理解しなければならない。企業はコミュニティのダイナミックス（そのコミュニティに変化を創り出す力を含めて）、重要な伝統や価値観、重要な人物や機関などを理解するために組織的な努力を払うことが多い。これらの「コミュニティ監査」はこれから企業市民になるための戦略を開発するのに必要とされる重要な知識ベースを提供する。

従業員の関心——企業市民として最高に成功を修めている企業は、コミュニティのニーズを理解したり、自由意思による活動によってコミュニティに奉仕するのに従業員が大きな資源になる、と

いうことを知っている。それらはまた企業市民プログラムの実践を通じて従業員のモラルが部分的にも高められることを知っている。それらの会社は当初から一般社員の関心事を研究し、市民活動に企業の資源を割り当てる決定に彼らが参加できる経路を設定している。

事例研究の3社ともが企業市民になるための戦略を開発・実施するのに一般社員を参加させることの価値を見い出している。特に、日立アメリカ、カリフォルニア銀行は、支援組織に従業員が参加すればモラルが高まり、企業市民活動を集中的に行うのに効果的であることを認識している。日立アメリカは「従業員コミュニティ活動委員会」を通じて、日本企業のなかでは従業員参加に関して最も高度に開発されたプログラムを有していると言えるだろう。

活動のための組織

企業の持つ諸資源や価値観、コミュニティのニーズや従業員の関心についての学習プロセスによって個々のプロジェクトあるいは多面的な戦略の基礎を形成することのできる共通領域を明らかにすべきである。上で説明したように、数ある日本企業のなかで企業市民活動を専門に担当する人がいる企業は1社もない。企業市民活動に真面目に取り組む企業は、優れた意図により優れたプログラムが可能になるよう個人あるいは部門に責任を割り当てることに着手しなければならない。事例研究として利用した3社すべてにおいて、社長は企業市民活動を率先して強力にリードし、継続的に努力を傾注している。日立アメリカは一つの会社が企業市民活動を計画し実施するに当たっていかんして自社を組織化したかの一例を提供している。

将来予測

近年、影響力のある日本の組織団体は企業に対して米国では企業市民としての行動をとるように要請している。1988年に日本の経営者たちで構成される経済同友会は、日本企業に対して日本および外国での企業市民活動の実施状況についての調査を行った。そして、経団連は企業市民活動を促進するためにCBCCを発足させた。1990年、ニューヨークの日本商工会議所は、会員企業が現地コミュニティでもっと活発な活動をするように「参加しよう！ 米国でより優れた企業市民になるためのハンドブック」を発行した。今日、米国において、推計によれば無数の広告企業やコンサルタントやその他の組織がこの問題についてセミナーや会議を主催している。

調査結果によれば、将来は企業市民活動がさらに盛んになることが示唆されている。企業市民として極めてあるいは非常に積極的であると答えた諸企業は、活動範囲を拡大したい(62%)、それへの支出を増加させる(51%)、それらの活動をより見やすいものにする(48%)、と回答している。

しかし、現在不活発である企業の3分の2は現状を維持したいと考えている。事例研究を行った3社とも、それぞれ非常に特色あるやり方で企業市民活動の拡大を計画している。計画に対してそのような野心を持つことはこれらの企業が米国でもっと受け入れられるためにも、またパートナーであるコミュニティにとっても良き前兆といえるだろう。事例研究の会社から学んだ教訓をいかに他の日本企業に応用できるかの分析、そして子会社が直面する課題や機会についての概観を次に述べよう。

7 おわりに

米国の都市や郊外での日本の直接投資によって、アメリカ人たちは自国での外国企業の役割や双務的関係のあり方について評価を下さざるを得なくなっている。明らかに、アメリカ人たちは日本の投資現象に対して非常に敏感であり、その効果について多くの疑問を抱いている。しかし、同じ程度に明らかなことは、彼らの多くは米国に事業所を設営する日本企業から派生するかもしれない便益を評価するために日本の投資家に対してオープンな態度と自分たちの関心事を越えて観察しようとする考えを持っている。アメリカ人が有するこのミックスした見解が日本企業に挑戦と機会の双方を提供することになる。これらの企業はアメリカ経済のなかでこれまで以上に大きな役割を果しているのだから、アメリカ人の感受性に対する彼らの対応と企業市民としての活動は日米関係全体の方向に影響を与えるであろう。

これまでみてきたように、多くの日本企業はアメリカ人の期待を満たし、アメリカ人の関心に対応するためにすでに手段を講じている。実に、ほとんどの企業は現地環境に自社の事業を適応させようとしている。そして、その多くは少なくとも企業市民としていくらか積極的になりつつある。しかし、日本企業のアメリカ人の関心事に対する対応が適切であったかどうかについては疑問が残る。かなり多くの日本企業は人的資源の問題や異文化摩擦に直面しているけれど、多くの企業にとって企業市民の重要性を認め、そしてあたらしいコミュニティでフィランソロピー、人事方針、企業によるリーダーシップと名声、寄付金以外の寄与、外部での事業開発といった一連の市民活動を実践することが、答えとして「正解」であるように思える。これらの企業が一般の人々から得た反応は主に前向きなものであった。しかし、多くの企業はそれらの企業市民活動を促進するのに障壁に直面していると言っている。企業市民活動に金と労働力がどちらもそれほど必要ない場合でさえ、それらはどちらかが不足していると言っている。それらは企業市民活動に参加する権限を十分持っていないというが、先駆的企業はそのような活動の重要性について本社をうまく説得してきている。

そして前に立ちはだかる深刻な問題は、もし迅速かつ能率的に実施されなければ、アメリカ人の

日本の投資企業に対する前向きな見解が挫かれ、疑惑と脅威の念を募らせることになるということである。もちろん、これらの問題のうちの幾つかは、アメリカの投資企業との相互主義のケースのように個々の日本企業の統制の範囲を越えているものもある。しかし、その他の領域では、日本企業の現在の行動がアメリカ人の懸念に直接関わることになる。

例えば、アメリカ人は日本企業のなかで経営層に到達する可能性が少ないだけでなく、マイノリティや女性の雇用や昇進に対しても問題視しており、日本企業に対する差別についての告訴は相変わらず続いている。かなりの企業が女性、マイノリティ、さらにはアメリカ人管理者を採用しているけれど、それらの従業員を昇進させたり、最高経営者の職位にまでアメリカ人を抜擢するケースは極めて稀である。

アメリカ人たちは日本企業がアメリカの労働者たちに職位をオープンにするように望んでいるだけでなく、日本からの直接投資の増加ができるだけ多くのアメリカ人および彼らのビジネスに経済的な恩恵を及ぼすことを願っている。幾つかの日本企業は現地の関心事に対して援護したり、現地の供給企業を支援したりしているが、それら子会社の生産工程で最も付加価値の高い活動部分は依然日本に残されている。

さらに、直接投資によって日本に技術を持っていかれるとアメリカ人が恐れているように、日本企業は米国での主たる投資動機の一つがアメリカの技術を獲得することであることを認めている。

これらすべての場合において、日本企業はアメリカ人の懸念を少なくするための手段を講じることができる。女性やマイノリティに対してもっと前向きな昇進ポリシーを採用し、重役の椅子をもっとアメリカ人に開放すれば職場での問題を緩和することができよう。投資を現地や地域の経済により広範囲に統合し、技術を親会社から子会社にこれまで以上に大幅に移転すれば、ローカル・コンテンツや技術喪失に関する懸念は減少することになるだろう。そうしたことを行えば、単に慈善による献金をしたり、事業活動全般に渡って取り組む以上に、企業市民としての考え方を拡大することができる。そのような大局的な見地から派生する利益はコミュニティと当該企業の双方にとって大きなものである。

互恵的関係を作り上げる努力をするなかで、このプロジェクトの事例研究として協力してくれた企業は、学習した教訓は他の日本企業にも移転可能であることを確認している。

それらの企業による学習プロセスは他の海外の現地で既にそのいくつかが役立っている。例えば、日立アメリカは米国で学習した教訓を日立ヨーロッパに移転するための作業をしていた。日本企業は、企業市民の考え方を通じてアメリカの多様性に適応することによって、これまでの男性支配領域への女性の参入、外国人労働者の流入など日本が直面している多様性の増加に対してもうまい対応の仕方を学習するかもしれない。

ビジネスにおける進展著しいグローバリゼーションは企業市民活動について選択の余地を残さない。今のところ、日本企業は企業市民権の必要性を受け入れる方向に向かっているように見えるが、日本企業がグローバル企業としてその立場に相応しい十分な責任を引き受けようとするのであれば、なさなければならない仕事は大量にある。最後に、企業市民の実践はアメリカ流のビジネスを行う際の基本部分であり、将来においてさらに重要となろう。日本企業にとって必要なことは、日本企業とアメリカのコミュニティ間のパートナーシップを強化することによって、企業市民の考え方をよく理解し、ビジネスを通じてそれをより十分に活用することであろう。

(1996年10月3日受理)